

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ÉVOLUTION DE LA CONFIANCE ET DU CONTRÔLE DANS LE CADRE DES  
PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ CONCLUS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE : LE  
CAS DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE MALTE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU PROGRAMME CONJOINT DE  
DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR  
DORRA SKANDER

AÔUT 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Dans le cadre de mon cheminement doctoral, j'ai eu la chance et le privilège de connaître et d'interagir avec des personnes auxquelles je voudrais tenter de rendre hommage en ces quelques lignes.

En premier lieu, je voudrais remercier les membres de mon jury de thèse : Mme Francine Séguin, Mme Line Ricard et M. Luc Bernier d'avoir accepté d'évaluer ma recherche. Je leur témoigne toute ma gratitude pour leur disponibilité et appui ainsi que leurs remarques constructives qui ont permis qu'améliorer ma thèse.

Ensuite, je tiens à remercier ma directrice de thèse, Mme Lise Préfontaine, professeure titulaire à l'UQAM pour sa disponibilité, sa patience, sa grande rigueur, ses encouragements, ses précieux conseils, ses nombreuses lectures et relectures de ma thèse et son appui non seulement sur le plan professionnel mais également sur le plan personnel. Elle a été non seulement ma directrice mais aussi mon amie en m'apportant son appui et en étant ma source de courage et d'avancement. C'est vraiment grâce à son soutien sans limites que je suis arrivée à bout de cette recherche. Je lui dis « MERCI » avec tout ce que ce mot implique en termes de gratitude, de respect et de reconnaissance.

Je tiens également à adresser mes remerciements les plus sincères aux membres de mon comité de thèse. Je voudrais témoigner ma reconnaissance à Mme Francine Séguin, professeure titulaire à HEC Montréal, qui malgré son emploi de temps chargé, a su me donner de son temps sans compter et pour ses nombreux et précieux conseils qui m'ont tellement aidée à améliorer cette recherche. Mes remerciements vont également à Mme Elizabeth Posada professeure agrégée et Mme Amparo Jimenez-Valencia, professeure à l'UQAM pour leur appui et leur disponibilité ainsi que leurs remarques constructives.

Je tiens à exprimer ma gratitude à Mme Line Ricard, professeure titulaire à l'UQAM et titulaire de la Chaire en Management des Services Financiers, dont les réflexions et les interrogations m'ont permis de me dépasser et ont contribué à l'enrichissement de mes connaissances.

Mes remerciements vont aussi à mes professeurs du programme de Doctorat en administration, particulièrement M. Pierre Cossette, professeur au département Organisation et ressources humaines et M. Jean Pasquero, professeur au département de Stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'UQÀM pour la pertinence de leurs propos ainsi que leurs précieux conseils.

Je voudrais également témoigner ma profonde gratitude à mes hôtes de SNC-Lavalin dans le projet de l'Aéroport International de Malte, terrain de la recherche empirique. En premier lieu, je remercie profondément M. Louis St-Maurice, vice-président de SNC-Lavalin Capital. C'est grâce à son aide précieuse, sa disponibilité et son grand intérêt pour cette thèse que j'ai pu avancer au mieux. Je tiens également à remercier sincèrement M. Pierre Ancil ex-vice-président directeur du groupe SNC-Lavalin Inc. et M. Jean Daigneault ex-vice-président principal de SNC-Lavalin Investissement de m'avoir « ouvert la voie » vers ce terrain empirique et de m'avoir offert leur appui.

Pour leur reconnaissance de mes efforts et leur appui financier, je voudrais remercier le Fonds Québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC) et le Fonds de l'Accessibilité à la Recherche et aux Études (FARE) de l'UQAM.

Enfin, je voudrais adresser mes sincères remerciements et témoigner ma grande reconnaissance à mes parents, mes sœurs, mon mari, ma belle-famille et tous mes amis pour leurs prières, soutien et encouragements inconditionnels.

Cette thèse est le fruit d'un effort collectif et d'une riche collaboration avec tous ces « acteurs de ma recherche ». C'est toujours difficile de témoigner sa reconnaissance et de présenter ses remerciements en quelques lignes mais j'espère que ces quelques mots ont pu exprimer ne serait-ce que quelque peu ma gratitude. MERCI !

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ .....	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE I : LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP).....	9
1.1 Définition des PPP.....	11
1.1.1 Les instances politiques.....	11
1.1.2 Le champ de la recherche .....	14
1.1.3 Proposition d'une définition .....	16
1.2 Divergences institutionnelles entre les entités publiques et privées .....	19
1.3 Les nouvelles orientations public-privée et privée-public .....	24
1.3.1 L'orientation public-privée : le nouveau management public (NMP).....	24
1.3.2 L'orientation privée-public: le management renouvelé (MR).....	27
1.4 Les motivations des parties.....	29
1.5 Les typologies de PPP.....	34
1.5.1 Classification selon l'objectif poursuivi par le PPP.....	35
1.5.2 Classification selon le degré d'engagement des partenaires dans le PPP.....	36
1.5.3 Classification selon le partage des tâches opérationnelles dans le PPP.....	38
1.5.4 Classification selon la proximité de la cible et la capacité du partenaire public à générer des projets .....	39
1.5.5 Classification selon l'étendue des pouvoirs et du contrôle exercés par les parties.....	40
CHAPITRE II : CONFIANCE ET CONTRÔLE : DES NOTIONS CONTROVERSÉES.....	44
2.1 La confiance.....	46
2.1.1 Définitions de la confiance .....	46
2.1.2 Rôle de la confiance dans la vie économique .....	52
2.1.2.1 La théorie des coûts de transaction .....	53
2.1.2.2 La théorie de l' « embeddedness ».....	56
2.1.3 Principales typologies de la confiance.....	58
2.1.3.1 Types de la confiance selon le contexte d'affaires .....	60
2.1.3.2 Types de confiance selon les schèmes cognitifs des acteurs .....	62
2.1.3.3 Types de confiance selon les niveaux d'analyse.....	65
2.2 Le contrôle .....	77
2.2.1 Définitions du contrôle .....	77
2.2.2 Typologies du contrôle .....	79
2.2.3 Rôle du contrôle dans les relations interorganisationnelles.....	84

2.3	Confiance et contrôle dans les relations interorganisationnelles : antagonisme ou complémentarité.....	90
2.3.1	Antagonisme contrôle - confiance.....	90
2.3.2	Complémentarité contrôle - confiance.....	92
CHAPITRE III : LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ : UN ORDRE NÉGOCIÉ .....		98
3.1	La perspective de l'ordre négocié .....	99
3.1.1	L'ordre social.....	99
3.1.1.1	L'ordre social : un ordre négocié .....	102
3.1.1.2	L'ordre social : une interaction entre mondes sociaux .....	104
3.1.1.3	La négociation entre mondes : une arène d'action.....	107
3.1.2	La collaboration : un ordre négocié.....	109
3.2	Évolution du contrôle et de la confiance dans l'ordre négocié : le cas des PPP internationaux.....	115
3.2.1	L'évolution des projets de PPP.....	116
3.2.2	L'évolution du contrôle et de la confiance dans l'ordre social PPP .....	123
3.2.3	Les sources de la confiance et du contrôle en fonction de la phase du PPP.....	133
3.2.3.1	Les sources des divers types de confiance suivant les phases du projet ....	135
3.2.3.2	Les sources des divers types de contrôle suivant les phases du projet.....	141
CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		148
4.1	Choix et ancrage méthodologiques.....	149
4.1.1	Une démarche qualitative .....	149
4.1.2	La stratégie de recherche: l'optique de la théorie enracinée ou « Grounded theory »	152
4.1.3	La méthode de recherche : l'étude de cas approfondie.....	154
4.2	Le devis de recherche.....	156
4.2.1	L'objet d'étude .....	156
4.2.2	Les outils de collecte des données .....	159
4.2.3	Le guide d'entrevue .....	164
4.2.2.1	La perception de la collaboration publique-privée .....	165
4.2.2.2	Les enjeux relatifs au projet PPP .....	165
4.2.2.3	La perception de la confiance .....	165
4.2.2.4	La perception du contrôle .....	166
4.2.4	Qualité de la recherche .....	167
CHAPITRE V : LE CAS DE L' AÉROPORT INTERNATIONAL DE MALTE.....		171
5.1	Le terrain de recherche : le cas de l'Aéroport international de Malte.....	172
5.1.1	L'archipel de Malte .....	172
5.1.2	La culture maltaise.....	175
5.1.3	L'Aéroport international de Malte : Un bref historique .....	178
5.1.4	L'Aéroport International de Malte : du monopole gouvernemental au PPP international .....	180
5.2	Processus de collecte et d'analyse des données dans le projet de MIA .....	192

5.2.1	Le choix du terrain de recherche: MIA.....	193
5.2.2	Les stratégies de collecte des données primaires et secondaires du projet .....	197
5.2.2.1	La collecte des données secondaires.....	197
5.2.2.2	La collecte des données primaires .....	202
5.2.3	Le processus d'analyse des données dans le projet de MIA.....	207
5.2.3.1	La codification ouverte .....	210
5.2.3.2	La codification axiale.....	214
5.2.3.3	La codification sélective .....	215
CHAPITRE VI: L'ÉVOLUTION DE LA CONFIANCE ET DU CONTRÔLE DANS LE CADRE DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE MALTE.....		219
6.1	L'évolution de la confiance et du contrôle durant la phase de précollaboration.....	220
6.1.1	Initiation du projet .....	220
6.1.2	Lancement de l'appel d'offre et constitution de MML.....	223
6.1.3	Présélection des meilleurs soumissionnaires et sélection de MML.....	228
6.1.4	Négociation du contrat de concession de MIA .....	232
6.1.5	Signature du contrat de concession de MIA .....	240
6.2	L'évolution de la confiance et du contrôle durant la phase d'exécution.....	247
6.2.1	Déclenchement de l'exécution et développement de l'esprit collaboratif .....	248
6.2.2	Principaux enjeux .....	257
6.3	Synthèse et discussion des résultats .....	266
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		279
ANNEXE A : LA NAISSANCE DES STRATÉGIES COLLABORATIVES DE PPP .....		287
ANNEXE B : SYNTHÈSE DES INDICATEURS DES MONDES .....		288
ANNEXE C : DESCRIPTIF DES SIX CITÉS OU MONDES DÉFINIS DANS LA THÉORIE DE L'ÉCONOMIE DES GRANDEURS .....		289
ANNEXE D : LES FONDEMENTS DE L'ACCORD ENTRE MONDES SOCIAUX: DE LA CONTROVERSE AU COMPROMIS.....		290
ANNEXE E: PRINCIPALES THÉORIES ADOPTÉES POUR L'ANALYSE DES COLLABORATIONS INTERORGANISATIONNELLES .....		292
ANNEXE F : ÉVOLUTION DE L'ORDRE NÉGOCIÉ DANS LES PPP .....		293
ANNEXE G : SCHÉMA D'ENTREVUE .....		294
ANNEXE H : ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ SIGNÉE AVEC SNC-LAVALIN DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE.....		296
ANNEXE I: COURRIEL ENVOYÉ PAR LE GESTIONNAIRE DU PROJET POUR INTRODUIRE LE CHERCHEUR SUR LE TERRAIN .....		299
ANNEXE J : COURRIEL ENVOYÉ PAR LE CHERCHEUR POUR SOLLICITER LA COLLABORATION DES RÉPONDANTS POTENTIELS .....		300
ANNEXE K : EXEMPLES DES MATRICES UTILISÉES DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES .....		302
BIBLIOGRAPHIE.....		305

## LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Types de PPP selon la proximité de la cible et à la capacité de la partie publique à générer des projets.....	40
Figure 1.2 Classification des typologies des PPP .....	42
Figure 2.1 Les interactions entre les niveaux de confiance dans les relations de PPP.....	74
Figure 2.2 L'évolution des types de contrôle dans les relations de PPP.....	89
Figure 2.3 Évolution des types de contrôle en fonction des types de confiance dans les relations de PPP.....	96
Figure 3.1 Développement de l'ordre négocié par les acteurs des mondes public et privé jusqu'à la naissance du « monde PPP » .....	114
Figure 3.2 Évolution de l'intensité des efforts déployés et des interactions entre les parties en fonction du cycle de vie du projet .....	117
Figure 3.3 Évolution des interactions entre les parties selon le du cycle de vie du PPP ou du projet .....	124
Figure 3.4 Évolution des interactions entre les partenaires en cas de crise dans l'environnement PPP.....	126
Figure 3.5 Évolution des types de contrôle exercés par les parties en fonction des types de confiance se manifestant tout au long du PPP .....	134
Figure 4.1 Ancrage et choix méthodologiques .....	157
Figure 4.2 Démarche générale suivie dans le cadre de cette recherche .....	167
Figure 5.1 Processus de sélection d'une institution de conseil financier pour le projet de concession de MIA. ....	182
Figure 5.2 Parts des partenaires dans MML en pourcentage .....	186
Figure 5.3 Évolution des ventes d'actions de MIA depuis 2002 .....	188
Figure 5.4 Répartition des parts entre les partenaires dans MML et dans MIA .....	189
Figure 5.5 Répartition des actions de MIA entre les divers partenaires .....	190
Figure 5.6 Évolution des totaux annuels des cargaisons à MIA .....	190
Figure 5.7 Évolution des totaux annuels des passagers à MIA .....	191
Figure 5.8 Répartition des projets de concession ou privatisation initiés à Malte selon le secteur d'activité.....	192



Figure 5.9 Classification des données et organisation du travail via Nvivo 8 .....	209
Figure 5.10 Extrait de la hiérarchisation du code « Motivations des parties » et son impact potentiel sur le code « Succès du projet » .....	215
Figure 5.11 Extrait de la hiérarchisation des « super-codes » dans le cadre de la codification sélective.....	216
Figure 6.1 Évolution des événements dans le cadre du projet de concession de MIA .....	233
Figure 6.2 Principales parties prenantes impliquées dans la négociation du contrat de MIA.....	234
Figure 6.3 Divergences des motivations et objectifs des parties au projet de MIA .....	237
Figure 6.4 Interactions collaboratives entre les parties de MML et de MIA .....	249
Figure 6.5 Évolution de la répartition des parts de MIA entre les actionnaires.....	261
Figure 6.6 Implication de Airport Investment Ltd. dans les concessions de MIA et du Nuance Group Malta Ltd. ....	263
Figure 6.7 Évolution des types de confiance et mise en place des mécanismes de contrôle formel durant la phase de précollaboration.....	272
Figure 6.8 Évolution de la dynamique partenariale dans le cadre des PPP .....	275
Figure 6.9 Évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des PPP selon la phase du projet .....	277

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Récapitulatif des principaux critères de définition des PPP.....	17
Tableau 1.2 Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées .....	23
Tableau 1.3 Principales divergences entre l'administration publique traditionnelle et le NMP .....	27
Tableau 2.1 Les principales typologies de la confiance relevées par les chercheurs.....	75
Tableau 2.2 Interrelations entre les principales typologies de la confiance .....	76
Tableau 2.3 Principales typologies du contrôle identifiées par les chercheurs.....	84
Tableau 2.4 Interrelations entre les principales typologies du contrôle.....	85
Tableau 3.1 Les fondements de la théorie des mondes sociaux et arènes d'action.....	108
Tableau 3.2 Phases d'évolution des projets de PPP.....	119
Tableau 3.3 Principaux déterminants des types de confiance en fonction du cycle de vie du PPP .....	140
Tableau 3.4 Principaux déterminants des types de confiance et du contrôle en fonction de la phase d'évolution du PPP.....	145
Tableau 3.5 Principaux déterminants des types de confiance et du contrôle en fonction de la phase d'évolution du PPP.....	146
Tableau 4.4 Récapitulatif des principaux critères de qualité de la recherche .....	169
Tableau 5.1 Quelques données générales et économiques sur la République de Malte .....	174
Tableau 5.2 Description des organisations partenaires dans MML .....	185
Tableau 5.3 Classification des données secondaires internes et externes retenues pour la recherche .....	200
Tableau 5.4 Présentation des répondants selon leur secteur et organisation d'origine en fonction du moment de leur intervention dans le projet de MIA .....	205
Tableau 6.1 Motivations des parties au projet de MIA .....	234

## RÉSUMÉ

Depuis quelques années, les partenariats public-privé ou PPP ont connu une expansion considérable. Cette thèse vise à animer la rhétorique entourant les PPP; son objectif est d'explorer ces stratégies intersectorielles en mettant l'accent sur la dynamique collaborative sous-jacente et ce, particulièrement dans le contexte international. Partant de l'hypothèse que ces partenariats impliquent des parties de cultures organisationnelles, sectorielles et nationales divergentes, le but de cette étude est d'analyser l'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des partenariats public-privé. Basée sur la perspective de l'ordre négocié, cette recherche diachronique valorise la « co-construction » des parties de leur environnement partenarial.

Suite à une analyse approfondie de la littérature dans divers champs disciplinaires (les alliances stratégiques, la gestion de projets, la gestion internationale, le marketing relationnel et l'administration publique), un modèle conceptuel préliminaire permettant d'explorer l'évolution de la confiance et du contrôle dans ces partenariats a été proposé. L'analyse des écrits a permis de relever trois types de confiance (institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle) et deux types de contrôle (formel et social) pouvant se manifester dans les PPP. Le modèle préliminaire explore ces types de confiance et de contrôle en fonction de la phase du projet. Ainsi, durant la phase de précollaboration, les parties se basent sur les confiances institutionnelle et interorganisationnelle dont les principales sources sont la réputation et les expériences passées afin de s'engager dans un tel projet. En signant le contrat, les parties mettent au point les mécanismes de contrôle formel de leur partenariat. Durant la phase d'exécution, au fur et à mesure que les acteurs du terrain interagissent, ils développent les confiances interorganisationnelle et interpersonnelle relationnelles et partagent certaines visions, normes et valeurs par rapport à leur projet commun, ce qui favorise le développement du contrôle social.

Au niveau empirique, une étude de cas approfondie d'un PPP conclu à l'échelle internationale a été réalisée. L'analyse est basée sur des données primaires et secondaires, permettant ainsi de réaliser les multiples triangulations et d'assurer la qualité de l'étude. Partant de la stratégie de recherche suggérée par la théorie ancrée, cette thèse valorise l'interaction entre les données théoriques et empiriques. Les résultats obtenus montrent que contrairement à ce qui était prévu dans le modèle préliminaire, les parties commencent à développer la confiance interpersonnelle dès la phase de précollaboration, lors des négociations qui souvent, s'étalent sur plusieurs mois. Durant la phase d'exécution, cette confiance tout autant que la confiance interorganisationnelle se développent davantage grâce aux interactions entre les acteurs. En cas de crise ou d'enjeux, les parties s'appuient sur la confiance relationnelle ainsi que sur les mécanismes de contrôle social plutôt que sur le contrôle formel fondé sur la confiance institutionnelle.

Ainsi, il ressort que dans le cadre des PPP internationaux, tout au long du cycle partenarial, les confiances institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle ainsi que les contrôle formel et social coexistent, se complètent et se substituent. Par opposition aux recherches soutenant l'antagonisme entre la confiance et le contrôle, cette recherche suggère que tous deux représentent au contraire les fondements des relations collaboratives nées dans le cadre des relations interorganisationnelles et des PPP conclus à l'échelle internationale.

**Mots clés :** partenariat public-privé; collaboration internationale; confiance institutionnelle; confiance interorganisationnelle; confiance interpersonnelle; contrôle formel; contrôle social.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans cette nouvelle ère mondiale marquée par la complexité environnementale, le développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information, les compressions budgétaires et la raréfaction des ressources publiques ainsi que l'interdépendance croissante entre les acteurs institutionnels, les partenariats entre les organismes publics et les entreprises privées se sont considérablement développés (Waddock, 1991; Bovaird, 2004; Jamali, 2004; Bernier, 2005; Dubé et al., 2009; Hafsi, 2009). Ces collaborations « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) ont épousé différentes formes dont celle des partenariats public-privé (PPP). Ainsi, c'est dans le cadre de cette dynamique de réinvention du gouvernement (Osborne et Gaebler, 1992) que sont nées ces nouvelles stratégies intersectorielles.

En effet, depuis quelques décennies, ces nouvelles stratégies collaboratives prennent de plus en plus d'ampleur au niveau national et même à l'échelle internationale (Bovaird, 2004). En tant que nouveau mode de collaboration publique-privée, les PPP ont connu une expansion considérable non seulement dans les pays développés mais aussi dans les pays émergents et ce, dans le cadre d'une stratégie plus globale d'aide au développement international (Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006).

Un des axes de base du « Nouveau Management Public » (NMP), le PPP représente une nouvelle stratégie visant l'amélioration de la performance des organismes publics. Le but n'est pas un désengagement de la puissance publique ou « moins de gouvernement » mais un gouvernement meilleur ou « réinventé » (Osborne et Gaebler, 1992) qui poursuit non seulement des objectifs sociopolitiques mais également économiques (Reijniers, 1994; Ramonjavelo et al., 2006; Préfontaine et al., 2009). Bien sûr, le NMP ne se présente pas au même stade d'avancement indépendamment des pays. La Grande-Bretagne est très avancée au niveau des réformes de la fonction publique qu'elle doit au « Thatcherisme » et les États-Unis suivent de près avec le mouvement « Reaganien » (Osborne, 2000).

Cette réorientation stratégique dans la gestion des biens et la prestation des services publics est sous-jacente à une mutation majeure dans les relations entre les diverses parties prenantes. Il s'agit notamment des entités publiques des divers paliers gouvernementaux, des organismes supranationaux (tels que l'OCDE, la Banque mondiale, etc.), des firmes privées et des citoyens qui représentent « les » principales parties prenantes ou stakeholders des services publics (Osborne, 2000; Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006). Pour cela, le nouveau « visage » de l'administration publique préconisé par les directives et normes du NMP soulève des questionnements majeurs dans la société dans son ensemble. Parmi les échos naissants de cette réorientation stratégique publique, figurent les questions liées aux exigences de transparence, de responsabilité et d'imputabilité.

En effet, en tant que stratégies visant l'amélioration des infrastructures ou de la prestation des services publics (Bovaird, 2004; Préfontaine et al., 2009), ces collaborations publique-privée sont principalement marquées par la multiplicité des parties prenantes, incluant les citoyens, principaux bénéficiaires de ces services (Ramonjavelo et al., 2006; Hafsi, 2009). Pour cette raison, au-delà de toute autre stratégie partenariale intra-sectorielle, ces collaborations « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) soulèvent plusieurs polémiques non seulement sur le plan économique mais aussi sur les plans politique et social (Nijkamp et al., 2002; Jamali, 2004). Ces questionnements touchent principalement les divergences publiques et privées au niveau des objectifs, des « façons de faire », des valeurs et des normes (Reijniers, 1994; Lowndes et Skelcher, 1998; Boyne, 2002; Bovaird, 2004; Hafsi, 2009) ainsi que leurs conséquences potentielles sur le succès des PPP.

À cet effet, l'intervention du secteur privé dans la prestation ou l'amélioration de services publics soulève plusieurs questionnements quant à la légitimité même (Reijniers, 1994; Bovaird, 2004; Hafsi, 2009) de ce nouveau mode de collaboration publique-privée. Ainsi, certains chercheurs mettent l'accent sur l'importance des mécanismes de contrôle dans les relations interorganisationnelles, particulièrement les partenariats « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) ou « inter-mondes sociaux » (Strauss, 1991; Skander et Préfontaine, 2008) tel le cas des PPP. Vu ces divergences fondamentales entre les parties engagées dans de telles collaborations, il apparaît acceptable, voire souhaitable, que chaque entité se base sur des mécanismes de contrôle (Ouchi, 1980; Woolthuis et al., 2005; Skander et Préfontaine, 2008, 2009) afin de défendre ses intérêts et objectifs. Pour la partie publique, il s'agit

principalement d'instaurer et de déployer des mécanismes de contrôle pour assurer le bien-être des citoyens et atteindre ses objectifs principalement sociopolitiques (Waddock, 1991; Boyne, 2002). Parallèlement, motivée par des intérêts essentiellement économiques, la partie privée cherche à défendre les intérêts de ses actionnaires ou propriétaires. De plus, il est largement reconnu que la relation sous-jacente à un projet de PPP est efficace si elle permet d'atteindre les objectifs du projet tout en assurant non seulement les objectifs des partenaires mais également ceux de la société dans son ensemble (Waddock, 1991; Préfontaine et al., 2002; Pongsiri, 2002; Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2008).

En outre, l'importance de la confiance dans la réussite d'une relation à long terme a été largement soulignée dans plusieurs recherches qui traitent de divers contextes tels la collaboration interorganisationnelle (Gulati 1995; Das et Teng, 1998; Zaheer et al., 1998; Lane et Bachmann, 2000; Bachmann, 2001; Woolthuis et al., 2005), dont notamment les PPP (Ramonjavelo et al., 2006; Préfontaine et al., 2009). Certains chercheurs suggèrent en effet que l'interaction partenariale dépend non seulement des mécanismes de contrôle mais également de la confiance encadrant une telle relation (Thuderoz et al., 1999; Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2009). Il s'agit non seulement de la confiance entre les parties engagées dans le projet mais également de la confiance témoignée envers l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrit le PPP soit, la confiance institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Pongsiri, 2002; Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006; Dallaire et Boisclair, 2008). En plus des mécanismes de contrôle basés sur les arrangements structurels (Hafsi, 2009), c'est la capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009) fondée sur la communication (Dubé et al., 2009) et les arrangements culturels-cognitifs (Hafsi, 2009) qui représente l'un des fondements de telles collaborations entre les mondes sociaux (Clarke, 1991; Strauss, 1991) public et privé. Cette capacité partenariale implique notamment la confiance relationnelle (Zucker, 1986; Thuderoz et al., 1999; Préfontaine et al., 2009) entre les entités engagées dans la collaboration.

En effet, il faut signaler que tout échange économique est avant tout un engagement social (Granovetter, 1985). Il serait facilement imaginable que lorsque les arrangements structurels (Hafsi, 2009) et les mécanismes de contrôle formels (Das et Teng, 1998; Woolthuis et al., 2005) deviennent inopérants à cause de l'hostilité de l'environnement et de l'incomplétude des contrats, la confiance peut surseoir au déficit de coordination (Thuderoz

et al., 1999) entre les parties au PPP. Ainsi, en plus des dispositifs formels de coordination dont notamment le contrat et les mécanismes de gouvernance, la confiance, en tant que lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1974), peut représenter la clé de voûte du succès de ces stratégies collaboratives.

En résumé, il ressort que le succès de ces nouvelles configurations opérationnelles de l'intervention publique (Mazouz et Belhocine, 2008) serait principalement basé sur les mécanismes de contrôle (Ouchi, 1980; Woolthuis et al., 2005) permettant aux parties de préserver leurs droits et de protéger leurs intérêts respectifs d'autant plus qu'elles appartiennent à des secteurs divergents et sont de ce fait, motivées par des objectifs hétérogènes (Waddock, 1991; Bovaird, 2004; Jamali, 2004). Tel que suggéré par Bovaird (2004), ces mariages public-privé ne sont pas fondés sur l'amour mais bien sur les intérêts respectifs des parties. En tant que « mariages de raison », ces stratégies collaboratives intersectorielles se basent ainsi sur les arrangements structurels (Hafsi, 2009) ou bureaucratiques et d'autorité (Borys et Jemison, 1989) afin de garantir les fins des parties par de tels engagements risqués aussi bien sur les plans politique et social qu'au niveau économique. Toutefois, il serait facilement imaginable que vu ces mêmes divergences, les parties ne pourraient s'y engager sans avoir un minimum de confiance envers leurs homologues potentiels ainsi que dans l'ensemble du cadre dans lequel s'inscrirait leur relation (Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2009). C'est à partir de cette réflexion qu'est née la présente recherche.

Évidemment, il faut noter que l'intérêt croissant pour la pratique de ces stratégies intersectorielles et les enjeux qu'elles représentent aussi bien au niveau des sphères publique et privée que de la société dans son ensemble, ont attiré l'attention de plusieurs chercheurs. En tant que sujet « à la mode », les écrits sur les PPP se sont largement multipliés. Toutefois, étant encore une pratique à l'état embryonnaire, la littérature du champ met particulièrement l'accent sur la définition du concept (Nijkamp et al., 2002; Bovaird, 2004), sur ses typologies (Akintoye et al., 2003; Chen et al. 2006; Mazouz et Belhocine, 2008) ainsi que sur la gestion des projets de PPP (Reijniers, 1994; Dawes et Préfontaine, 2003; Préfontaine et al., 2009) et leur cadre législatif (Jimenez et Pasquero, 2005; Bernier, 2005; Leclerc, 2008).

Néanmoins, malgré cette inflation des écrits sur ces « mariages mixtes », peu de recherches (voir par exemple, Ramonjavelo et al., 2006; Dallaire et Boisclair, 2008) ont tenté d'explorer les fondements ou mécanismes de gestion des relations collaboratives, dont notamment la confiance et le contrôle, dans le contexte particulier des PPP impliquant des partenaires de sphères différentes (le public et le privé). Cette étude vise à compenser ce « vide » dans le champ de la recherche sur ces nouvelles stratégies intersectorielles. Le but est de comprendre comment évoluent les mécanismes de contrôle et les types de confiance dans le cadre des PPP. Cette étude s'intéresse ainsi à ce que Hafsi (2009) appelle « le management du management » consistant à gérer les gestionnaires du PPP plutôt que la gestion du projet lui-même. Dans cet ordre d'idées, partant de l'évolution des interactions entre les parties (acteurs ou organisations) au projet, cette étude adopte la perspective de l'ordre négocié (Clarke, 1991; Strauss, 1991) en explorant les dynamiques collaboratives sous-jacentes à de tels projets.

À partir de cet objectif, se dégagent trois principales questions de recherche qui représentent les filons conducteurs de cette thèse :

- Quels sont les types de confiance ayant un impact sur la relation partenariale dans le cadre des PPP et pouvant donc contribuer à améliorer l'efficacité des interactions publique-privée ?
- Quels sont les types de contrôle sous-jacents à de telles collaborations « inter-espèces » ?
- Comment évoluent les types de confiance ainsi que les types de contrôle dans le cadre des PPP ?

Les réponses à ces interrogations permettront d'éclaircir et de compléter certaines des connaissances accumulées dans le domaine académique non seulement dans le champ des PPP mais dans ceux des relations interorganisationnelles et de la gestion internationale. Cette recherche a également pour objectif d'offrir aux praticiens des PPP l'occasion de comprendre les dynamiques sous-jacentes à leurs collaborations avec leurs partenaires potentiels à de tels projets hybrides. Le but est de favoriser la réussite de leur projet commun et d'atteindre leurs objectifs respectifs (Reijniers, 1994; Bovaird, 2004; Ramonjavelo et al., 2006).



Outre l'introduction, la présente thèse se scinde en six chapitres : (i) le mariage public-privé : le partenariat public-privé; (ii) confiance et contrôle : des notions controversées; (iii) le mariage public-privé : un ordre négocié; (iv) méthodologie de recherche; (v) le cas de l'Aéroport international de Malte; (vi) l'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre du projet PPP de l'Aéroport international de Malte. Suit en conclusion, une discussion des résultats et des voies de recherche futures.

Le premier chapitre, le mariage public-privé : le partenariat public-privé, présente ces nouvelles stratégies de réinvention du gouvernement. En commençant par l'analyse de diverses définitions des PPP présentées aussi bien par les instances publiques que par les chercheurs eux-mêmes, la première section de ce chapitre propose finalement une définition de ces formes de collaborations hybrides. La seconde section présente quant à elle les fondements des polémiques sous-jacentes à ces stratégies, soit les divergences institutionnelles entre les parties et les nouveaux courants du nouveau management public (NMP) et du management renouvelé (MR). Ces divergences institutionnelles représentent à leur tour l'essence du recours à de telles collaborations par les parties. Les motivations des partenaires seront ainsi abordées dans le cadre de la troisième section de ce même chapitre. Finalement, la dernière section explore les principales typologies des PPP et ce, en fonction de divers critères tels l'objectif poursuivi, le degré d'engagement des partenaires, le partage des tâches opérationnelles et l'étendue des pouvoirs et du contrôle exercés par les parties dans le projet.

Le deuxième chapitre aborde quant à lui les fondements de la collaboration et s'articule autour de trois sections. Étant donné l'inflation conceptuelle entourant les notions de confiance et de contrôle dans le champ académique, les deux premières sections abordent ces notions en mettant particulièrement l'accent sur leurs principales définitions, typologies, implications dans la vie organisationnelle ainsi que sur leurs divers niveaux d'analyse dans le cadre particulier des collaborations interorganisationnelles. Mettant à contribution les apports des deux premières, la troisième section a pour objectif de mettre en parallèle l'évolution de la confiance d'un côté et celle du contrôle de l'autre, et d'en apprécier la dynamique dans le cadre des stratégies collaboratives de PPP.

Le troisième chapitre présente le modèle conceptuel sur lequel s'appuie la présente recherche. Empruntant la perspective de l'ordre négocié, ce chapitre est subdivisé en deux volets et vise à démystifier les interactions sous-jacentes aux relations partenariales dans le cadre des PPP. Le premier volet a pour objectif de présenter la perspective de l'ordre négocié, perspective qui guide l'exploration de la problématique. Après en avoir analysé les fondements conceptuels, l'accent sera mis sur leur application dans le cadre particulier des PPP. Le second volet de ce chapitre est quant à lui focalisé sur l'application de la perspective de l'ordre négocié à la problématique posée dans cette recherche. L'objectif est d'observer le développement des types de confiance ainsi que ceux du contrôle tout au long du cycle de vie du PPP, ce qui implique l'exploration des divers stades d'évolution d'un projet de partenariat.

Suit le quatrième chapitre qui présente le cadre méthodologique emprunté pour la réalisation de cette étude. Subdivisé en trois sections, ce chapitre vise à présenter la démarche qui sera concrètement adoptée sur le terrain afin de répondre à la problématique posée. Après avoir présenté dans une première section l'ancrage et les choix méthodologiques, la deuxième section expose le devis de recherche en mettant l'accent sur les principaux axes d'analyse qui seront empruntés. Il s'agit notamment de la description de l'objet de recherche ainsi que les sources ou déterminants des construits à analyser: les types de confiance et les types du contrôle. Étant donné la perspective dynamique de cette étude, un examen plus minutieux des déterminants des types aussi bien du contrôle que de la confiance sera réalisé et ce, en fonction de la phase d'évolution du PPP. Par la suite, la troisième section présente une synthèse de cette démarche sur le plan opérationnel et les outils de collecte des données ainsi que le guide d'entrevue adopté pour la collecte des données primaires. Enfin, la quatrième section identifie les critères de qualité et les stratégies adoptées pour réaliser cette étude.

Dans cet ordre d'idées, le cinquième chapitre décrit le PPP analysé sur le plan empirique. Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première présente le terrain de recherche, son environnement sociétal et son contexte d'évolution. La seconde section vise quant à elle à discuter les procédures de collecte et d'analyse des données empiriques utilisées dans cette étude. Évidemment, ce volet aborde les critères de choix du cas étudié ainsi que les diverses démarches entreprises par le chercheur pour se familiariser avec son terrain. Finalement, la dernière partie de cette section permet au lecteur de comprendre les procédures suivies quant à l'analyse des données empiriques particulièrement en ce qui a trait à la codification.

Le sixième chapitre constitue le volet d'analyse des résultats de cette thèse. À la lumière des données collectées sur le terrain, cette partie examine les contributions de cette étude à la compréhension de l'évolution de la confiance et du contrôle sous-jacents aux projets de PPP. Traitant des principaux résultats obtenus sur le terrain, ce chapitre se solde par la discussion du modèle conceptuel révisé suite à l'étude empirique réalisée.

Finalement, la conclusion générale reprend sommairement les contributions et les limites de la présente recherche. L'objectif est de démystifier les nouveaux éclairages offerts dans cette étude et les réponses apportées aux questions posées dans cette thèse. Et à la lumière de ces résultats, se dessinent quelques voies de recherche futures qui s'inscrivent d'ailleurs dans nos propres perspectives de recherche.

## CHAPITRE I

### LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ (PPP)

Depuis nombre d'années, le corps gouvernemental subit diverses contraintes imposées par son environnement sociétal. En effet, les organismes publics font face à plusieurs exigences incontournables dans le domaine de la gestion publique dont la maîtrise des déficits, le maintien des charges fiscales, le remboursement de la dette, la stimulation du développement économique, le respect des engagements pris vis-à-vis de l'électorat et la conformité aux exigences des traités internationaux. Ces contraintes impliquent ainsi un défi de taille en matière de gouvernance pour le corps public dans son ensemble (Osborne et Gaebler, 1992; Bernier, 2005; Auriol et Picard, 2008).

Afin de faire face à ces défis sous-jacents à la complexité croissante de leur environnement et à la multiplication de leurs interdépendances, notamment avec les organisations du secteur privé, plusieurs instances publiques ont réorienté leurs stratégies vers des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983; Osborne et Gaebler, 1992) fondées sur la formation de partenariats avec des entités qui n'appartiennent pas au secteur public (Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991; Osborne et Gaebler, 1992; Reijniers, 1994; Grant, 1996; Nijkamp et al., 2002; Dawes et Préfontaine, 2003; Belhocine et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006; Mazouz et al., 2008; Vining et Boardman, 2008). C'est dans le cadre de cette dynamique que sont nés les partenariats public-privé ou PPP.

De façon générale, c'est l'indivisibilité des problèmes (Aldrich, 1977) et l'interdépendance des ressources (Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991; Osborne et Gaebler, 1992; Dawes et Préfontaine, 2003; Bernier, 2005; Ramonjavelo et al., 2006), couronnées par une crise des finances publiques qui représentent les principales causes ayant poussé les organismes publics, sur instigation des organes politiques, à réorienter leurs stratégies vers la

collaboration et la formation de stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983) ou de ce que Williamson (1975) appelle les « hybrides » (Borys et Jemison, 1989). Impliquant des partenaires de divers mondes (Thévenot et Boltanski, 1991) ou d'« espèces » différentes, ces mariages public-privé ou partenariats « conjugués » (Astley et Fombrun, 1983) sont marqués aussi bien par une empreinte sociale, véhiculée par le partenaire public que par une empreinte économique soutenue par le privé.

En effet, force est de constater que tel le cas de tout autre partenariat, les parties au PPP sont motivées par des facteurs basés sur leurs propres stratégies institutionnelles (Hafsi et al., 2002). Ainsi, ces mariages intersectoriels sont des stratégies qui se constituent dans le but de résoudre aussi bien des problèmes d'ordre économique que ceux du domaine social (Waddock, 1989, 1991; Reijniers, 1994; Grant, 1996; Auriol et Picard, 2008) et ils prennent des formes multiples regroupées sous l'éventail des PPP. Ceci peut expliquer en bonne partie la confusion quant à la définition même de ces partenariats ainsi que les multiples formes qu'ils épousent (Waddock, 1991; Osborne, 2000; Dawes et Préfontaine, 2003; Bovaird, 2004; Bernier, 2005; Belhocine et al., 2005; Clark, 2005; Mazouz et al., 2008).

Afin de lever clarifier quelque peu le vocable «PPP», la première section de ce chapitre en examinera les principales définitions issues aussi bien des pouvoirs politiques de divers pays précurseurs en la matière que de la recherche de façon générale. À la lumière des ces conceptions, une définition des PPP basée sur les principaux critères retenus de l'analyse de la littérature sera par la suite présentée. Étant donné que la principale polémique entourant les PPP dans l'arène publique est souvent associée aux différences entre les secteurs public et privé, la seconde section offre un panorama des divergences institutionnelles associées à la dichotomie public versus privé. Suit la troisième section qui met plutôt l'accent sur l'évolution et le développement du « monde » des organismes publics, d'un côté et celui des entreprises privées, de l'autre. Partant de l'idée que malgré l'évolution des mondes public et privé, les divergences institutionnelles entre les parties demeurent profondes et représentent l'assise même des PPP, la quatrième section tente d'offrir une vue d'ensemble des principales motivations qui pourraient animer les parties à s'engager dans les PPP. Finalement, afin de mettre l'accent sur les interactions possibles entre ces motivations, la cinquième section offre un éventail des principales typologies des PPP relevées dans la littérature.

## 1.1 Définition des PPP

Une analyse des écrits sur les PPP laisse entrevoir diverses définitions qui ne sont pas toujours congruentes. Chaque entité se base sur des critères particuliers suggérant qu'il s'agit des fondements principaux de ce mode de collaboration publique-privée. Le champ des PPP apparaît ainsi comme un champ bien divisé, marqué par diverses perceptions et ce, aussi bien au niveau des instances politiques que du domaine de la recherche.

Dans le cadre de ce qui suit, diverses définitions adoptées par les instances publiques de quelques pays précurseurs dans le champ des PPP sont étayées et ce, afin d'exposer aussi bien les divergences que les points communs des conceptions proposées par les instances politiques. Suit une analyse de la littérature des principales définitions des PPP suggérées par les chercheurs en administration publique et en gestion. Cette analyse permettra de dresser un portrait plus complet des PPP en en considérant aussi bien la facette publique que privée.

### 1.1.1 Les instances politiques

En Grande Bretagne, un des pays précurseurs en la matière, le *HM Treasury* (Angleterre) regroupe sous le chapeau de PPP différentes initiatives dont : i) l'introduction de la propriété privée dans les entreprises publiques selon diverses structures (émission d'actions ou formation d'un partenariat stratégique); ii) l'initiative de financement privé (couramment appelée PFI) et autres formes d'ententes selon lesquelles un organisme public s'engage pour l'achat de services de qualité à long terme garantie par les habilités managériales du privé acceptant les risques financiers encourus dans de tels projets; iii) la vente des services gouvernementaux sur des marchés élargis et autres ententes de partenariat où l'expertise et le financement du secteur privé sont utilisés pour exploiter le potentiel commercial des actifs gouvernementaux. Le *HM Treasury* regroupe ainsi sous l'éventail des PPP tous les arrangements contractuels entre les secteurs public et privé y compris les contrats de concession (HM Treasury, 2003).

Contrairement à leur homologue britannique qui considère les ressources financières comme critère principal du recours aux PPP et même un élément central de la définition de telles collaborations, le Conseil National Américain pour les PPP ainsi que le Conseil Canadien pour les PPP (C2P3) mettent plutôt l'accent sur le partage entre les parties. Ils suggèrent qu'il s'agit d'arrangements contractuels entre une agence publique (fédérale, provinciale ou locale) et une entreprise du secteur privé dans lesquels les habiletés et actifs des parties sont partagés. Ils précisent l'étendue et l'objectif du partage en notant que ces arrangements impliquent également un partage des risques et des revenus entre les parties et ont pour objectif d'assurer la prestation d'un service de qualité destiné au public en général (Conseil National Américain pour les PPP, 2008; Conseil Canadien pour les PPP, 2008).

Au-delà du partage entre les parties, l'OCDE (Organisation pour la Coopération et le Développement Économique) se base principalement sur les mérites de l'intervention du partenaire privé dans l'amélioration des performances de son homologue public. Cette conception laisse entrevoir que les PPP s'offrent aux pouvoirs publics en tant que « remède » à leurs problèmes de dépendance par rapport au privé plutôt que se centrer sur l'interdépendance entre les parties. L'OCDE (2003) précise que contrairement aux opérations de privatisation où la gestion et la propriété des infrastructures sont transférées au secteur privé, les PPP peuvent épouser diverses formes qui impliquent une répartition variable des compétences entre les parties pour la prestation des services publics. Toutefois, l'OCDE ne précise pas les axes du partage (risques, ressources, bénéfices) mais insiste plutôt sur le rôle des instances publiques dans le contrôle de leurs partenaires privés. Quelque soit le type de PPP, les autorités publiques demeurent responsables vis-à-vis des usagers de la disponibilité et de la qualité des services offerts ainsi que de l'application des normes de performance (OCDE, 2003). Cette conception procure ainsi aux autorités publiques « le rôle principal » dans la gestion des PPP et met sous réserve la gestion collaborative entre les parties.

En outre, le gouvernement Irlandais tente d'offrir une conception plus « collaborative » des PPP en insistant sur l'importance de la synergie potentielle entre les entités publique et privée. Il reconnaît en effet que les fondements des PPP tirent principalement leur essence de la complémentarité entre les parties. Partant de l'hypothèse que chaque entité possède des

avantages à réaliser certaines tâches par rapport à l'autre, c'est la synergie potentielle qui pourrait découler des PPP qui permettrait d'offrir un service ou une infrastructure de qualité et efficace destinée au grand public (définition officielle du Département de l'environnement, de l'héritage et du gouvernement local, Gouvernement Irlandais, 2008).

Cette perception des PPP concorde avec celle adoptée par l'organisme PPPUE<sup>1</sup> (Public-Private Partnerships for the Urban Environment, 2008) qui, au-delà des bénéfices potentiels de la synergie entre les parties impliquées, suggère qu'une « vraie » relation de partenariat repose sur la poursuite des intérêts des partenaires. En mettant l'accent sur les divergences institutionnelles entre les parties, le PPPUE conçoit les PPP comme une alternative à la privatisation des services publics basée exclusivement sur les ressources et compétences de la partie privée. Cette alternative a ainsi le mérite de puiser les ressources aussi bien de la partie publique que privée. Les PPP sont basés sur la synergie potentielle entre les parties découlant de la combinaison des vertus de la conscience et de la responsabilité sociale du secteur public avec les ressources financières, les connaissances technologiques, l'efficacité managériale et l'esprit entrepreneurial du secteur privé (PPPUE, 2008).

Les définitions officielles du gouvernement Irlandais et du PPPUE sont d'un intérêt particulier dans la mesure où elles considèrent les divergences opérationnelles et institutionnelles entre les partenaires (et ne les négligent pas tel le cas de la majorité des définitions de PPP). Elles sous-entendent ainsi à la fois les divergences entre les objectifs des parties et leur compatibilité potentielle permettant de tirer avantage de la synergie qui pourrait en découler et ce, pour la prestation des services publics.

Parallèlement, le bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008) fondé pour la promotion des PPP épouse une définition convergente mais remplace le concept de PPP par celui de « partenariat d'affaire public-privé » (Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec, 2008). En plus de préciser les axes du partage entre

---

<sup>1</sup> Organisme créé dans le cadre du programme des Nations Unies pour le développement des PPP dans les pays en voie de développement. L'objectif étant de favoriser l'accès aux ressources vitales telles que l'eau et la gestion des déchets.



les partenaires, il met l'accent sur la diversité des objectifs de tels partenariats qui visent l'amélioration de la prestation des services publics ainsi que servir les intérêts des parties impliquées. Le Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec reconnaît ainsi aussi bien l'importance de l'objectif du PPP (la prestation des services publics) que ceux des entités impliquées. De ce fait, contrairement à sa contrepartie canadienne, le Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec met l'accent sur l'interdépendance mutuelle entre les parties et la diversité de leurs objectifs potentiels.

### **1.1.2 Le champ de la recherche**

Force est de constater que la polémique entourant le recours des agences publiques aux PPP est aussi bien une cause qu'une conséquence de la large confusion quant à la définition même de ce concept. Étant à la fois une pratique du secteur public et du secteur privé, cette confusion se fait sentir à tous les niveaux de la société et se manifeste notamment dans le champ de la recherche.

Notion fort controversée sur le plan politique, plusieurs chercheurs ont tenté de préciser ce mode de prestation des services publics en proposant diverses définitions des PPP. Toutefois, la consultation de la littérature ne permet pas non plus de cerner une définition claire dans le domaine académique.

Bovaird (2004) par exemple suggère qu'il s'agit d'un arrangement de travail basé sur un engagement mutuel, allant au-delà de l'engagement formel impliqué par le contrat, entre une organisation du secteur public et toute autre instance qui n'y appartient pas. Ainsi, les PPP impliquent les partenariats des entités du secteur public non seulement avec les organisations du secteur privé mais également avec toute autre entité de la société civile dont notamment les organisations communautaires, les organisations volontaires et les organisations non gouvernementales (Bovaird, 2004). En outre, cette définition a le mérite de mettre l'accent sur l'intensité des engagements entre les parties qui vont au-delà des engagements formels impliqués par le contrat pour impliquer les engagements moraux et informels. Force est de

constater qu'étant donné l'incomplétude des contrats et les risques impliqués par de telles collaborations (Williamson, 1993), la réussite des PPP ne peut reposer exclusivement sur les termes du contrat. D'ailleurs l'essence même du terme «collaboration» implique aussi bien un engagement formel qu'informel entre les parties (Waddock, 1991). Toutefois, cette définition paraît incomplète dans la mesure où elle ne précise pas l'objet du partage ni les modalités de collaboration entre les parties.

Contrairement à Bovaird (2004), Dawes et Préfontaine (2003) mettent sous réserve les considérations relatives aux engagements informels entre les parties aux PPP et présentent plutôt les paramètres de la collaboration et la finalité des initiatives. Elles suggèrent que les PPP sont des accords formels, volontaires et réciproques entre des agences publiques, des entités privées et/ou des organismes à but non lucratif, basés sur le partage des responsabilités, des risques tangibles et intangibles ainsi que des bénéfices et ressources. En suggérant la réciprocité des rapports entre les parties, Dawes et Préfontaine (2003) mettent ainsi l'accent sur les interdépendances et les intérêts respectifs des partenaires à adhérer aux PPP.

Partant de l'idée que ces partenariats impliquent aussi bien des entités du secteur public, privé et/ou associatif et qu'ils visent tous des objectifs sociaux, Waddock (1991) remplace le concept de PPP par celui de «partenariat social». Elle le définit comme un effort de collaboration volontaire entre des acteurs appartenant à des organisations dans deux ou plusieurs secteurs économiques dont l'objectif est de résoudre des problèmes complexes ou indivisibles (Aldrich, 1977) ou enjeux d'intérêt mutuel ayant des liens avec l'agenda publique. Cette définition a la particularité de mettre l'accent sur l'empreinte sociale des PPP et l'interdépendance des parties par opposition à la majorité des recherches du champ qui ne relèvent généralement que le partage des risques, ressources ou bénéfices (Widdus, 2001; Pongsiri, 2002; Dawes et Préfontaine, 2003; Bing et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006).

Nijkamp et al. (2002) vont plus loin en explorant les divergences des objectifs poursuivis par les parties à un PPP. Ils suggèrent, en effet, qu'il s'agit d'une forme institutionnelle de coopération entre des acteurs des secteurs public et privé qui, sur la base de leurs objectifs indigènes, travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun en utilisant conjointement leurs ressources, compétences et forces (Widdus, 2001; Pongsiri, 2002; Jamali, 2004). De

plus, le partage des risques représente un des éléments de base de toute entente de collaboration dans le cadre des PPP : les parties n'y adhèrent que si elles acceptent les risques des investissements potentiels à cette forme de partenariat et ce, sur la base d'une distribution prédéfinie des coûts et des bénéfices (Nijkamp et al., 2002; Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006). En pratique, un PPP ne représente pas un modèle structurel fixe de collaboration entre les partenaires public et privé mais une organisation créée « sur mesure » basée sur des arrangements structurels et culturels-cognitifs (Hafsi, 2009) pour la réalisation d'un projet particulier (Reijniers, 1994; Nijkamp et al., 2002).

Reijniers (1994) et Grant (1996), quant à eux, démystifient la nature des objectifs poursuivis par les PPP en supposant qu'il s'agit de la collaboration entre les membres du public et ceux du privé pour la réalisation d'objectifs commerciaux (corporatifs) et publics (sociaux). Ils reconnaissent, en outre, que les PPP visent non seulement la réalisation des objectifs des parties mais également ceux de la communauté dans son ensemble (Reijniers, 1994; Grant, 1996; Jimenez-Valencia et Pasquero, 2005; Auriol et Picard, 2008). En effet, dans le cadre particulier des PPP, force est de constater que, contrairement aux alliances stratégiques entre organisations privées, les intérêts des citoyens représentent « la » priorité en matière de prestation des services publics. La collaboration dans de tels modes de prestation des services publics est tributaire des rapports entre les trois catégories d'acteurs concernés, soit les organismes publics, les entreprises privées et les citoyens (Osborne, 2000; Vining et Boardman, 2008). Tous sont détenteurs de droits et d'obligations que ces ententes doivent garantir de façon pérenne (Bernier, 2005).

### **1.1.3 Proposition d'une définition**

Tel que discuté précédemment, la consultation de la littérature ainsi que les diverses sources politiques des pays imminents en matière de PPP permet de découvrir un champ bien divisé ne permettant pas de démystifier unanimement les contours de ce concept. Toutefois, plusieurs points de convergence en ressortent. Sans prétendre l'exhaustivité, le tableau 1.1 offre une synthèse l'ensemble de ces critères.

Tableau 1.1 Récapitulatif des principaux critères de définition des PPP

Critères de définition	Instances officielles/ auteurs
<b>Accord formel</b>	Reijniers (1994); Grant (1996); Lowndes et Skelcher (1998); Dawes et Préfontaine (2003); Vining et Boardman (2008); Mazouz et al. (2008); Auriol et Picard (2008); Préfontaine et al. (2009)
<b>Collaboration/ engagement</b>	Waddock (1989; 1991); Nijkamp et al. (2002); Bovaird (2004); Auriol et Picard (2008); Préfontaine et al. (2009)
<b>Entités du secteur public, privé et / ou associatif</b>	Waddock (1989; 1991); Reijniers (1994); Grant (1996); Nijkamp et al. (2002); Dawes et Préfontaine (2003); OCDE (2003); Bovaird (2004); Conseil National Américain pour les PPP (2008); C2P3 (2008); PPPUE (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008); Auriol et Picard (2008); Hafsi (2009); Préfontaine et al. (2009)
<b>Divergences institutionnelles</b>	Nijkamp et al. (2002); Jamali (2004); PPPUE (2008); gouvernement Irlandais (2008)
<b>Partage des ressources et des compétences</b>	Reijniers (1994); Grant (1996); Widdus (2001); Nijkamp et al. (2002); Pongsiri (2002); Dawes et Préfontaine (2003); OCDE (2003); Conseil National Américain pour les PPP (2008); C2P3 (2008); PPPUE (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008); Auriol et Picard (2008); Préfontaine et al. (2009)
<b>Partage des risques</b>	Reijniers (1994); Nijkamp et al. (2002); Pongsiri (2002); Dawes et Préfontaine (2003); OCDE (2003); Bing et al. (2005); C2P3 (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008); Préfontaine et al. (2009)
<b>Partage des bénéfices</b>	Reijniers (1994); Grant (1996); Widdus (2001); Nijkamp et al. (2002); Pongsiri (2002); Dawes et Préfontaine (2003); OCDE (2003); Bing et al. (2005); Conseil National Américain pour les PPP (2008); C2P3 (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008); Préfontaine et al. (2009)
<b>Interdépendance; synergie et complémentarité des parties</b>	Gray (1985); Waddock (1989, 1991); Nijkamp et al. (2002); Bovaird (2004); Gouvernement Irlandais (2008); PPPUE (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008)
<b>Développement d'infrastructures ou prestation des services publics</b>	Reijniers (1994); Grant (1996); Dawes et Préfontaine (2003); Bovaird (2004); OCDE (2003); Conseil National Américain pour les PPP (2008); C2P3 (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008); Vining et Boardman (2008); Mazouz et al. (2008); Hafsi (2009); Préfontaine et al. (2009)
<b>Divergence des objectifs</b>	Reijniers (1994); Grant (1996); Nijkamp et al. (2002); Bernier (2005); Hammerschmid (2005); PPPUE (2008); Bureau des partenariats d'affaires du gouvernement du Québec (2008)
<b>Responsabilité exclusive des instances publiques</b>	OCDE (2003)

Partant des définitions examinées précédemment, il apparaît clairement que bien qu'elles soient différentes, elles ne sont pas nécessairement contradictoires. Chaque instance politique ou chaque chercheur se base sur des axes de définition selon ses propres intérêts et selon ce qu'il perçoit de plus important à considérer dans le cadre de ces formes de collaboration. Toutefois, l'analyse des différents critères de définition des PPP adoptés permet d'en découvrir diverses facettes et d'en offrir une conception plus complète.

Ainsi, le PPP peut être défini comme un accord formel entre au moins deux partenaires du secteur public, du secteur privé et/ ou des organismes à but non lucratif basé sur le partage des risques, ressources et bénéfices (Waddock, 1991; Reijniers, 1994; Grant, 1996; Dawes et Préfontaine, 2003; Bing et al., 2005; Mazouz et Belhocine, 2008; Préfontaine et al., 2009).

Ces partenariats se basent sur la combinaison d'engagements formels et informels qui se développent entre les parties tout au long de la relation partenariale (Bovaird, 2004; Hafsi, 2009). L'objectif par de tels partenariats est la prestation d'un service public ou le développement d'une infrastructure traditionnellement offerte par les pouvoirs publics (Reijniers, 1994; Grant, 1996; OCDE, 2003; Auriol et Picard, 2008; Préfontaine et al., 2009). De par leurs divergences institutionnelles (Nijkamp et al., 2002; Gouvernement Irlandais, 2008; PPPUE, 2008), en adhérant à de telles collaborations, les parties visent à atteindre leurs objectifs ultimes par le biais de la poursuite de l'objectif du PPP (Reijniers, 1994; Nijkamp et al., 2002; Jamali, 2004; Mazouz et Belhocine, 2008; Préfontaine et al., 2009).

La réussite de ces formes de collaboration est ainsi tributaire de la compatibilité des objectifs des parties (Reijniers, 1994; Grant, 1996; Nijkamp et al., 2002; Hafsi, 2009) ainsi que de la considération des intérêts de la communauté dans son ensemble (Reijniers, 1994; Osborne, 2000; Bernier, 2005; Auriol et Picard, 2008). L'essence même du recours à de telles collaborations publique-privée est la synergie naissant de la diversité des caractéristiques institutionnelles des parties (Jamali, 2004; Gouvernement Irlandais, 2008; PPPUE, 2008; Préfontaine et al., 2009).

Bien que ces divergences institutionnelles entre les parties à un PPP soient pour plusieurs chercheurs (Osborne et Gaebler, 1992; Nijkamp et al., 2002; Bernier, 2005; Ramonjavelo et al., 2006) l'essence du recours à ce mode de prestation des services publics, elles sont à la base même de la controverse qui les entoure. Il convient maintenant, d'examiner ces divergences afin de préciser les avantages potentiels qui pourraient en découler ainsi que les obstacles auxquels pourraient se heurter les parties dans de tels partenariats.

## **1.2 Divergences institutionnelles entre les entités publiques et privées**

La définition retenue reconnaît que les PPP impliquent aussi bien des entités du secteur public, privé et/ou associatif; néanmoins, cette section met sous réserve les caractéristiques de ce dernier secteur. En effet, les organismes à but non lucratif (OBNL) épousent diverses caractéristiques qui pourraient converger avec les organismes publics ou les entreprises privées dépendamment de leur mission, de leur taille ainsi que de leurs sources de financement. Cette section se limite aux critères de la comparaison publique-privée faisant l'objet des principales contestations auxquelles se heurte souvent à la dynamique des PPP.

Par ailleurs, cette énumération des quelques différences fondamentales entre les deux secteurs peut prendre une empreinte « caricaturale ». Évidemment, toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, présentent certaines divergences. Celles-ci tirent leurs sources de plusieurs facteurs dont le cadre législatif, le territoire d'application, l'objectif fonctionnel (organismes publics), la taille et l'industrie (entreprises privées). Ainsi, les valeurs épousées par deux entités d'un même secteur ne sont pas nécessairement les mêmes; chacune ayant sa propre « personnalité ». Cependant, cette section ne met l'accent que sur les divergences fondamentales différenciant les organismes du public des firmes privées et n'aborde pas les divergences entre les entités d'un même secteur. Les organisations du secteur public sont donc regroupées sous le même « chapeau » et il en est de même pour les entreprises privées. Par ailleurs, afin d'introduire une certaine nuance en matière de comparaison, les principales divergences entre les secteurs public et privé seront considérées sur un continuum, évitant ainsi toute dichotomie entre ces secteurs.

La première distinction entre les organismes publics et leurs homologues du secteur privé tient à leur **raison d'être** respective. En effet, les organisations du secteur public visent à administrer des lois dont elles tirent leur pouvoir (Gortner et al., 1994). Tel que noté par Wilson (1887), la constitution véhicule la volonté politique du pays alors que les organes administratifs sont chargés d'appliquer cette constitution notamment par l'administration des lois. Ainsi, les organismes publics visent le bien-être des citoyens et ce, par le biais de l'administration des lois créées par les instances politiques en vue d'exprimer la volonté publique (Wilson, 1887; Gortner et al., 1994). Tel que noté par Berkley (1978) « le légalisme en général, et les lois en particulier, tendent à circonscrire et influencer les opérations d'une organisation publique beaucoup plus que ce n'est le cas d'une firme » (Berkley, 1978, p.17). Ces organisations reçoivent des appuis populaires indépendamment des efficacies et efficacités dont elles ont fait preuve dans le passé. Parallèlement, la raison d'être des entreprises privées est d'assurer une rentabilité aux investisseurs par le biais de transactions réalisées sur le marché (Gortner et al., 1994).

Étroitement liée à la première source de distinction entre les organismes publics et les entreprises, la deuxième est liée à la nature des **objectifs** poursuivis. De façon générale, contrairement aux entreprises privées visant principalement des objectifs économiques, les organisations publiques poursuivent des buts d'ordre collectif impliquant des objectifs sociaux (Reijniers, 1994). Pour cela, elles prônent des valeurs telles que l'équité et la responsabilité (Boyne, 2002). Ceci implique entre autres que les objectifs du gouvernement soient difficilement quantifiables et leur performance incommensurable (Waldo, 1948; Rainey et al., 1976). De l'autre côté, les entreprises privées sont spécialement créées pour poursuivre des buts d'ordre lucratif (Reijniers, 1994; Boyne, 2002). Créées pour réaliser des profits, leur succès ou échec est déterminé par des mesures économiques telles le revenu net, la valeur des actions sur le marché, etc. (Rainey et al., 1976; Farnham et Horton, 1996).

La troisième distinction à considérer est relative au **droit de propriété**. Son importance tient à son lien direct aux définitions mêmes et donc, aux objectifs ultimes, des entités publiques et privées. En effet, par opposition aux firmes dont la propriété revient aux entrepreneurs ou actionnaires, les agences publiques sont collectivement détenues par les



membres de la communauté (Boyne, 2002). L'essence même des organismes publics est basée sur la notion du « contrat social » (J. J. Rousseau) où chaque citoyen accepte d'abandonner une partie de sa liberté pour fixer les règles du jeu et déléguer l'autorité et les moyens de coercition à une tierce partie, notamment l'État. Ainsi, contrairement aux entreprises privées, les obligations des organisations publiques « ne se limitent pas à un groupe particulier d'actionnaires ou de commanditaires mais s'étendent au public en général [...] une organisation publique est censée faire ce que le public veut et de la manière que le public ou ses représentants élus l'ont décrété » (Berkley, 1978, p. 11).

Étroitement liée aux précédentes, la quatrième source de divergence fondamentale est relative aux sources de **financement**. Alors que les firmes sont financées par les capitaux investis par les actionnaires et par les chiffres d'affaires réalisés sur la vente des biens et services, les organismes du secteur public sont principalement financés par les taxes que payent les citoyens (Niskanen, 1971; Boyne, 2002). D'ailleurs, la participation à la consommation et au financement des services publics, contrairement à celle des entreprises privées, est obligatoire car les pouvoirs publics peuvent exercer des pouvoirs coercitifs dans ce sens (Rainey et al., 1976).

La cinquième source de distinction est relative à l'**environnement** respectif des parties publiques et privées. Selon Dahl et Lindblom (1953), les organisations du secteur public sont principalement contrôlées par les pouvoirs politiques et non par les forces du marché tel le cas des firmes. Par conséquent, l'environnement conçu en tant que source d'opportunités et de menaces pour l'organisation, serait plutôt un environnement constitué de forces politiques dans le cas des organisations publiques et un environnement principalement concurrentiel pour les entreprises privées (Boyne, 2002). En effet, les organisations publiques sont principalement soumises aux influences politiques (dont les groupes d'intérêt et l'opinion publique) exprimant la volonté démocratique alors que les entreprises privées sont dépendantes pour une large part, des lois du marché concurrentiel (Rainey et al., 1976; Reijniers, 1994). Notons à ce niveau que le mot « principalement » est porteur de nuance et de relativité. En effet, ceci n'exclut pas les considérations relatives aux lois économiques dont la quête de performance par les organismes publics et l'influence de la sphère politique



sur les activités des entreprises. Chaque entité interagit avec son environnement sociétal formé par les forces politiques, sociales et économiques. Toutefois, c'est le poids de ces forces qui varie selon qu'il s'agit d'un organisme public (forces principalement politiques) ou d'une entreprise privée (forces principalement économiques).

Par ailleurs, plusieurs chercheurs admettent que la **prise de décision** dans le secteur public est davantage soumise aux principes bureaucratiques (Gortner et al., 1994; Farnham et Horton, 1996). Weber, un des chercheurs les plus imminents en matière de bureaucratie, note que ces principes caractérisent aussi bien les organismes publics que les entreprises privées. La notion de culture bureaucratique ou « wébérienne » dans le secteur public a été largement explorée par les chercheurs dont notamment Rouse (1990) qui suggère que la bureaucratie et la culture publique sont deux notions interchangeables pouvant être utilisées indépendamment de l'idée véhiculée (voir aussi Crozier, 1963).

Contrairement à Weber, plusieurs chercheurs adoptent un point de vue nuancé en avançant que la bureaucratie caractérise dans une plus large mesure le secteur public (Gortner et al., 1994). Selon Reijniers (1994), les organisations publiques suivent la législation, en se basant sur les principes de l'autorité, en respectant les règles et en minimisant les risques, alors que les entreprises privées s'intéressent, dans une plus large mesure, aux règles du marché en les anticipant et en contrôlant les compétiteurs; elles prennent plus de risques dans leurs tâches et stratégies corporatives. Les organisations publiques, soumises aux principes bureaucratiques, ont ainsi tendance à faire preuve de moins de flexibilité, de beaucoup de prudence et à moins favoriser l'innovation que leurs homologues du secteur privé (Rainey et al., 1976). Les organismes publics, créés pour atteindre des objectifs décrits en utilisant des procédés eux-mêmes précisés par la loi, se basent davantage sur les rouages de la bureaucratie (Gortner et al., 1994). Partant de l'hypothèse que le « taux de bureaucratisation » est plus prononcé dans les administrations publiques, Farnham et Horton (1996) notent que les managers publics d'aujourd'hui ne veulent pas s'exposer aux risques et jouissent de moins de flexibilité que leurs homologues du privé; ceci pourrait être justifié par les moyens coercitifs de contrôle auxquels ils sont soumis. Ils ont ainsi moins d'autonomie pour faire face aux contraintes quotidiennes que leurs homologues du privé.

En outre, la prépondérance dont jouissent encore les schèmes organisationnels wébériens, que ce soit en termes de structure ou de culture, même aujourd'hui dans les administrations publiques, peut notamment s'expliquer par leur concordance avec les caractéristiques organisationnelles et exigences environnementales des organismes publics. En effet, suivant les pas de Weber, Du Gay (2000) se fait l'avocat de la bureaucratie en mettant l'accent sur son importance pour le maintien de l'ordre social et de la bonne gouvernance dans les pays démocratiques. À titre récapitulatif pour cette section, le tableau 1.2 résume les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises du secteur privé.

À la suite de la présentation des principales divergences entre les entités du secteur public et celles du secteur privé, il convient d'aborder les nouveaux courants aussi bien en management public qu'en management des entreprises privées qui remettent en cause cette dichotomie public versus privé. L'examen de ces courants permettra ainsi de dresser un portrait plus complet des divergences publiques-privées actuelles en mettant l'accent sur l'évolution de chacune de ces deux sphères.

**Tableau 1.2 Les principales divergences entre les organismes publics et les entreprises privées**

<b>Principales sources de divergence</b>	<b>Secteur public</b>	<b>Secteur privé</b>
<b>Raison d'être</b>	Bien-être des citoyens	Rentabilité
<b>Objectif</b>	Social visant le bien être collectif	Économique visant la réalisation de profits
<b>Droit de propriété</b>	« Contrat social »	Actionnaires
<b>Principales sources de financement</b>	Taxes : contribution obligatoire	Actionnaires et profits : contribution délibérée
<b>Environnement</b>	Principalement politique basé sur les lois politiques	Principalement concurrentiel basé sur les lois économiques
<b>Principales valeurs</b>	Respect des règles impersonnelles, prudence (moins d'aversion aux risques), importance de la prévisibilité, équité, loyauté impersonnelle, responsabilité, transparence et imputabilité	Flexibilité des règles et procédures, aversion et gestion du risque, anticipation des changements du marché et des variables économiques, confidentialité et protection des informations

### **1.3 Les nouvelles orientations publique-privée et privée-publique**

Depuis quelques décennies, les secteurs publics et privés ont commencé à réorienter, dans des dynamiques parallèles, leurs actions sous l'influence de valeurs jusqu'alors réservées à l'autre secteur. Pour le secteur public, il s'agit du nouveau management public ou NMP dont les orientations sont imprégnées par les valeurs économiques, notamment. En ce qui a trait au secteur privé, il s'agirait plutôt du management renouvelé ou MR qui valorise plutôt des valeurs sociales.

#### **1.3.1. L'orientation publique-privée : le nouveau management public (NMP)**

Depuis le début des années 1980, un nouveau courant en administration publique a commencé à se développer particulièrement dans les pays de l'OCDE (Charih et Rouillard, 1997). Englobant un ensemble de réformes en administration publique, ce nouveau courant est connu sous l'appellation de nouveau management public (NMP). Ses promoteurs proposent de redéfinir le rôle de l'État et de réduire sa taille, d'équilibrer les dépenses et d'éliminer les déficits publics, de réduire la « paperasse » administrative et de surmonter les obstacles au développement du management performant et enfin, de réorienter l'attention de l'administration publique vers la satisfaction des « clients », concept visant à remplacer celui de citoyens (Osborne et Gaebler, 1992; Charih et Rouillard, 1997; Christensen et Laegreid, 2007).

Dans cet ordre d'idées, les instances gouvernementales devraient recourir de plus en plus à de nouveaux moyens pour offrir les services publics dont notamment la privatisation, la sous-traitance, les partenariats avec d'autres organisations gouvernementales ou avec les OBNL et même avec les entreprises privées et donc, de réaliser des PPP. Dans l'ouvrage emblématique du NMP, Osborne et Gaebler (1992) consacrent d'ailleurs un chapitre aux PPP et en font l'un de leurs sept mécanismes privilégiés de ré-ingénierie des gouvernements, aux côtés de la privatisation, de la contractualisation, de la décentralisation, de la rémunération au rendement, du management par résultats et de l'orientation client.

Par ailleurs, dans le cadre du NMP, il est largement accepté que le changement à opérer dans les organisations publiques ne devrait pas se limiter aux changements structurels mais englober de façon tout aussi importante des changements au niveau des valeurs partagées (Séguin, 1991; Charih et Rouillard, 1997; Kernaghan, 1997). Les avocats du NMP soutiennent que les valeurs partagées sont plus efficaces que les règles et procédures pour guider et influencer les comportements des individus dans les organisations. Ils préconisent un changement s'opérant parallèlement aux changements structurels dans les organisations publiques (Séguin, 1991; Kernaghan, 1997). Celles-ci devraient, dans cet esprit, emprunter peu à peu les valeurs de leurs homologues du secteur privé et donc, procéder à un changement de leur culture (Séguin, 1991). Ceci se traduit par l'adoption d'une orientation plus flexible pour s'adapter au mieux aux exigences environnementales et aux innovations technologiques et ce, en empruntant aux entreprises privées leurs valeurs quant aux « façons de faire ». Les entités publiques maintiennent cependant leurs propres valeurs quant aux objectifs à atteindre, par exemple l'administration de la loi dédiée à assurer le bien-être des membres de la société (Gortner et al., 1994). Ainsi, une des principales manifestations de cette nouvelle orientation que prend l'administration publique est le remplacement de la notion de services aux citoyens par celle de la satisfaction des « clients » en tant qu'assise pour les nouveaux buts de performance à atteindre par les organismes publics (Osborne et Gaebler, 1992; Charih et Rouillard, 1997; Kernaghan, 1997; Christensen et Laegreid, 2007).

Néanmoins, malgré l'intérêt qu'il suscite, le NMP ne jouit pas d'une popularité unanime et plusieurs contestent cette réorientation stratégique du secteur public. Divers chercheurs notent que les secteurs public et privé sont tellement différents qu'il serait difficile aux organisations publiques d'emprunter le modèle managérial du privé sans que cela ne cause de défaillances quant à ses obligations vis-à-vis des citoyens (Allison, 1979).

D'autres chercheurs mettent davantage l'accent sur les menaces de ces nouvelles réformes, dont notamment le remplacement de la notion de « citoyen » par celle de « client » et les problèmes que ces mutations risquent d'engendrer au niveau « déplacement des objectifs ultimes », non des fonctionnaires publics (Merton, 1957) mais du secteur public dans son ensemble (Du Gay, 2000). Dans le même ordre d'idées, en se basant sur une

enquête menée auprès des services administratifs canadiens et suisses, Giaque et Emery (2004) traitent de cette nouvelle forme de régulation organisationnelle qu'ils appellent « bureaucratie libérale » et ils soulignent la menace de la contradiction des injonctions auxquelles doivent faire face les fonctionnaires de ces pays (risques de démotivation et de démobilitation), en particulier sur la prestation des services publics.

Toutefois, il faut noter que le NMP ne se présente pas au même stade d'avancement indépendamment des pays. Ce nouveau courant a déjà pris son envol dans certains pays alors qu'il n'est qu'à ses premiers balbutiements dans d'autres et ce, dépendamment des orientations politiques. À titre d'exemple, la Grande-Bretagne est très avancée au niveau des réformes de la fonction publique qu'elle doit au « tchatchérisme » (Osborne, 2000). Le tableau 1.3 offre une synthèse des principales divergences entre l'administration publique traditionnelle et le NMP. Bien qu'il ne soit pas exhaustif, ce tableau offre un panorama des principales « mutations » que les organismes publics sont appelés à adopter ou adoptent déjà dépendamment des pays.

Par ailleurs, malgré les nouvelles orientations publiques-privées suggérées par le NMP, le différentiel du taux de bureaucratisation entre les organismes publics et les entreprises privées demeure assez important à cause notamment de la complexité du réseau d'obligations que doivent remplir les entités publiques. Ce différentiel de bureaucratisation a une empreinte sur tous les schèmes organisationnels dont par exemple, les structures, stratégies, et cultures (Cossette, 2004) et pourrait de ce fait expliquer le recours par la partie publique à de telles collaborations. C'est justement ce différentiel du « taux de bureaucratisation » combiné à la différenciation fonctionnelle (Thompson, 1967) entre les partenaires potentiels qui pourrait être considéré comme étant l'explication ultime du recours des organismes publics à ces partenariats « conjugués » avec des partenaires d'une autre « espèce » (Astley et Fombrun, 1983).

**Tableau 1.3 Principales divergences entre l'administration publique traditionnelle et le NPM**

<b>Composantes</b>	<b>Administration publique</b>	<b>NPM</b>
<b>Focus</b>	Citoyens	Clients
<b>Moyens principaux</b>	Politique	Management
<b>Principale caractéristique des administrateurs</b>	Analyste (pensée)	Entrepreneur (action)
<b>Valeurs</b>	Responsabilités ministérielles, prudence, stabilité, équité, transparence	Entrepreneurship, liberté des gestionnaires, flexibilité, créativité, enthousiasme, aversion aux risques
<b>Vocabulaire</b>	Intérêt public, démocratie, équité sociale	Service aux clients, qualité, habilités managériales, renforcement, privatisation
<b>Culture</b>	Bureaucratique (hiérarchie, stabilité), continuum politique-administration	Secteur privé, innovation, management des affaires, qualité, dichotomie politique-administration
<b>Structure</b>	Service civil en tant qu'institution, départements complexes, centralisation	Service civil par unités organisationnelles, introduction des mécanismes de marché, décentralisation

Source : Adaptation de Charhi et Rouillard (1997).

### **1.3.2. L'orientation privée-publique: le management renouvelé (MR)**

Tout comme les nouvelles orientations en management public, depuis quelques décennies, le management des entreprises privées s'est également bien développé. Le management renouvelé (Aktouf, 1994) ou le management moderne (Pasquero, 2003) a donné naissance à de nouveaux concepts dans la vie des entreprises privées. L'accent y est de plus en plus mis sur l'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises (Freeman, 1994; Pasquero, 2003), l'entreprise extravertie (Pasquero, 1990), l'entreprise humaine (Aktouf, 1994) et même l'entreprise citoyenne (Pasquero, 2003). Ces différentes notions ne sont que le résultat d'une évolution, sur plusieurs décennies, du « monde » des entreprises privées.

Ainsi, Frederick (1994) note que la notion de responsabilité sociale des entreprises, telle que conçue aujourd'hui, avait déjà émergé depuis la deuxième moitié des années vingt. Les idées suggérant que le monde des affaires et la société soient fortement liés et que les

entreprises aient des obligations vis-à-vis de la société allant au-delà de la recherche de profit étaient alors de mise (Frederick, 1994). Cette notion de responsabilité sociale a persisté aussi bien dans les milieux des affaires et universitaires que dans le corps public (Frederick, 1994), et ce, jusqu'à nos jours. D'ailleurs, l'évolution de la recherche portant sur la responsabilité ou rectitude sociale témoigne elle-même de cette évolution. Ce mouvement s'est accompagné d'un déplacement du débat du niveau organisationnel vers le niveau individuel; au-delà des vertus techniques des managers, les règles éthiques applicables dans le monde des affaires et les moyens de leur mise en œuvre au cœur des processus de gestion ont été introduits (Frederick, 1986). Les discours sur les responsabilités sociales des entreprises rebondissent. De nouveaux concepts, dont le bien-être et les droits des citoyens, la justice, l'équité et les vertus moralement acceptables, sont mis de l'avant (Pasquero, 2003). C'est dans de cette phase que s'inscrit la société actuelle.

La conception de l'entreprise elle-même a beaucoup évolué et ce, depuis le Moyen-Âge (Schneider et Barsoux, 2003; Pasquero, 2003). Aujourd'hui, la nouvelle conception de l'entreprise, correspondant au courant de rectitude sociale est celle de l'entreprise-citoyenne où les firmes doivent respecter non seulement les lois mais aussi les normes et valeurs éthiques non écrites et ce, pour satisfaire la société dans son ensemble. Cette conception reconnaît l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement sociétal (Pasquero, 2003). Mettant en relief l'importance de la société, le courant du management moderne est principalement basé sur le modèle des *stakeholders* ou parties prenantes (Freeman, 1994). Ce courant vise à amener les entreprises à considérer non seulement les facettes économiques de leurs activités mais aussi leurs incidences sociales potentielles. Cette perspective reconnaît aussi bien les obligations des entreprises vis-à-vis de leurs actionnaires qu'envers les différentes parties prenantes à leurs activités dont notamment les employés, clients, créanciers et même le public dans son ensemble (Freeman, 1994). Le courant du MR suggère ainsi aux firmes d'entrer dans une dynamique d'apprentissage de nouvelles valeurs d'ordre social généralement épousées par les organismes publics.



En mettant l'accent sur les valeurs de responsabilité sociale des entreprises et les notions d'éthique, le MR contribue ainsi au rapprochement entre les valeurs partagées dans les entreprises privées et celles généralement en place dans les organismes publics. En effet, en introduisant une orientation d'ordre social, le MR suggère un rapprochement au niveau des valeurs entre les entreprises privées et les organismes publics. Le MR représente ainsi, tel le cas du NMP pour les organismes publics, la « route » que les entreprises sont appelées à emprunter (ou empruntent déjà) les conduisant vers les valeurs que prônent les organismes publics impliquant une convergence relative de leurs cultures organisationnelles.

Ainsi, ces nouvelles « voies » ou « routes » publique-privée (NMP) et privée-publique (MR) sont à la base même des initiatives de collaboration entre les entités publique et privée, notamment dans le cadre des PPP. Néanmoins, bien que ces « voies » soient de mieux en mieux « tracées » aussi bien dans le secteur public que le secteur privé et contribuent de ce fait, au rapprochement des valeurs et des modes de production des entités de ces secteurs, la différenciation fonctionnelle (Thompson, 1967; Astley et Fombrun, 1983) persiste. En effet, ces courants de NMP et MR ne visent pas à changer les stratégies institutionnelles ou missions (Hafsi et al., 2002) des organismes publics ou des entreprises privées mais à influencer les valeurs relatives aux moyens (Cossette, 2004) à utiliser pour de telles missions.

Tel que noté précédemment, c'est le différentiel du « taux de bureaucratisation » combiné à la différenciation fonctionnelle qui représentent le fondement du recours à de tels partenariats hybrides ou « conjugués » entre des entités des « espèces » (Astley et Fombrun, 1983) publique et privée. Pour une meilleure compréhension des relations entre ces « espèces » et de la dynamique de leurs interactions potentielles, il convient d'aborder les diverses motivations qui les animent quant au choix des stratégies de PPP.

#### **1.4 Les motivations des parties**

Dans ce nouvel ordre économique mondial marqué par l'accroissement de la dette publique et le développement des technologies de l'information et des communications (TIC) et de la concurrence mondiale, les organismes publics parviennent difficilement à maintenir



un équilibre entre leurs ressources et les diverses exigences environnementales incontournables. Plusieurs chercheurs perçoivent les PPP comme la solution ultime à de telles problématiques (Gray, 1985; Waddock, 1991, Osborne et Gaebler, 1992; Osborne, 2000; Jimenez-Valencia, 2000, 2004; Pongsiri, 2002; Belhocine et al., 2005; Giauque, 2005; Bernier, 2005; Auriol et Picard, 2008; Hafsi, 2009).

Ils se présentent ainsi comme une stratégie innovante (Bernier, 2005) pour résoudre les problèmes indivisibles (Aldrich, 1977) ou méta-problèmes (Waddock, 1991) que les organismes publics ne peuvent résoudre en entreprenant des actions individuelles (Gray, 1985). Néanmoins, il est à noter que la majorité des écrits considèrent principalement les besoins et motivations des organismes publics en mettant sous réserve ceux des entreprises privées. Pourtant, tel le cas de toute autre action organisationnelle, le choix stratégique des partenariats est basé sur une analyse de la balance des coûts - bénéfices y afférant (Benson, 1975; Schermerhorn, 1975; Gray, 1985; Dyer et Chu, 2003; Bernier, 2005; Auriol et Picard, 2008) et ce, pour chacune des deux parties.

Plusieurs chercheurs du champ des alliances stratégiques ont tenté d'analyser et de déterminer les divers objectifs visés par de tels choix stratégiques. Ils ont exploré les diverses motivations sous-jacentes à la collaboration malgré les coûts de gestion de la relation qu'elle implique (Schermerhorn, 1975; Gray, 1985). Toutefois, ces diverses analyses n'ont pas toujours été congruentes. Partant d'une méta-analyse des principales recherches portant sur la collaboration interorganisationnelle, Oliver et Ebers (1998) sont parvenus à distinguer au moins dix-sept théories sur lesquelles se basent les chercheurs pour expliquer la dynamique des partenariats. Parmi les théories les plus utilisées en la matière, figurent la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978; Mohr et Spekman, 1994), la théorie des réseaux (Powell, 1990) et la théorie institutionnelle (Zucker, 1977; DiMaggio et Powell, 1983).

Néanmoins, malgré la diversité des perspectives adoptées en la matière, les chercheurs s'accordent sur l'idée que toute action collaborative est associée à un ensemble de coûts liés à la gestion de la relation partenariale et qu'il existe un ensemble de facteurs motivateurs qui guident les organisations à entreprendre de telles collaborations (Schermerhorn, 1975; Astley et Fombrun, 1983; Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991; Williamson, 1993; Gray et Wood,

1991; Osborne et Gaebler, 1992; Osborne, 2000; Ramonjavelo et al., 2006). La stratégie des collaborations interorganisationnelles dérive ainsi des bénéfices potentiellement associés avec ces partenariats (Schermerhorn, 1975 ; Gray, 1985, Astley et Fombrun, 1983; Oliver, 1990; Dyer et Chu, 2003; Préfontaine et al., 2009) et de leurs retombées potentielles sur les partenaires engagés dans de telles stratégies.

Partant d'une analyse de la littérature sur les relations interorganisationnelles, Schermerhorn (1975) résume les principaux facteurs qui motivent les organisations à adhérer dans les alliances collaboratives (Astley et Fombrun, 1983), notamment (i) la rareté des ressources ou la quête d'amélioration de la performance; (ii) la perception de la coopération comme une valeur ajoutée par rapport à l'organisation et (iii) l'obligation d'adhérer à cette collaboration suite à l'exigence d'une force extérieure à l'organisation détentrice d'un pouvoir sur celle-ci, telle une entité des pouvoirs publics.

Dans la même veine d'idées, Oliver (1990) a tenté de démystifier la nature des motivations qui guident les parties à opter pour la stratégie du « faire ensemble » ou de l'action collaborative plutôt que d'agir seules. Elle a déterminé, de ce fait, les conditions généralement citées dans la littérature quant à l'adhésion dans les stratégies collaboratives (Astley et Fombrun, 1983). Bien que ces diverses motivations aillent de pair avec celles suggérées par Benson (1975) ainsi que Schermerhorn (1975), Oliver (1990) les détaille davantage en mettant particulièrement l'accent sur les intentions des parties sous-jacentes à de tels choix stratégiques. Les motivations sont ainsi au nombre de six:

- **La nécessité** principalement basée sur la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et qui suppose que les parties adhèrent volontairement à des partenariats pour satisfaire leurs besoins d'accès aux ressources. Les organisations peuvent également être mandatées par une tierce partie (tel un corps gouvernemental) à adhérer à de telles collaborations. Dans ce cas, il s'agit de la nécessité involontaire.
- **L'asymétrie** qui se base sur la perspective des jeux de pouvoirs (Benson, 1975) et qui suppose que vu la rareté de certaines ressources, les organisations cherchent à adhérer à des partenariats afin d'exercer un contrôle sur les détentrices de ces ressources.

- **La réciprocité** qui, contrairement à l'asymétrie, suppose que les organisations envisagent les alliances comme des occasions de coopération, de collaboration et de coordination interorganisationnelle plutôt qu'une relation de pouvoir, de domination ou de contrôle. Dans le cadre de cette perspective, les organisations collaborent pour atteindre des objectifs communs ou mutuellement bénéfiques pour les parties. Elles sont en quête d'un avantage collaboratif (Kanter, 1994; Vangen et Huxman, 2003).
- **L'efficience** qui met l'accent sur les besoins internes de l'organisation en termes de calcul coûts / bénéfices. Cette perspective basée notamment sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) suppose que les organisations cherchent à optimiser leur rapport input / output en adhérant à de telles collaborations. Elles sont en quête d'efficience par l'augmentation de leur ratio de retour sur investissement et de coûts / bénéfices.
- **La stabilité** ou la prévisibilité qui suppose que les organisations adoptent les stratégies collaboratives afin de faire face aux incertitudes de leur environnement. Ces incertitudes sont afférentes à la rareté des ressources, aux informations imparfaites quant aux fluctuations de l'environnement et à leurs interdépendances par rapport à d'autres organisations (Gray, 1985).
- **La légitimité** organisationnelle généralement recherchée par les organisations afin de faire figure de bon « citoyen moral ». Selon les théories institutionnelles, l'environnement impose aux organisations des contraintes (normes, règles, etc.) pour justifier leurs activités (Osborn et Hagedoorn, 1997). Afin de faire face à ces pressions, elles optent parfois pour la collaboration avec d'autres organisations qu'elles perçoivent comme étant des entités véhiculant des vertus et des valeurs plus légitimes vis-à-vis de l'environnement sociétal et ce, afin d'améliorer leur image et gagner en légitimité. À ce propos, notons que la légitimité elle-même pourrait être considérée comme une ressource rare que les organisations cherchent généralement à maîtriser. Dans cet esprit, cette motivation va ainsi de pair avec la nécessité et serait basée sur la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

En tant que forme de collaboration interorganisationnelle, ce panorama aura permis d'offrir une vue d'ensemble sur les diverses motivations pouvant expliquer le recours des parties aux PPP. Étant donné qu'il s'agit de partenariats « conjugués » entre parties de diverses « espèces » (Astley et Fombrun, 1983) ou de mondes différents (Strauss, 1991;

Thévenot et Boltanski, 1991), il serait intéressant de noter que la littérature du champ des PPP met principalement l'accent sur trois types de motivations: la nécessité volontaire (Waddock, 1989, 1991; Bernier, 2005), la réciprocité (Nijkamp et al., 2002; Dawes et Préfontaine, 2003) et l'efficience (Domberger et Fernandez, 1999) ou une combinaison d'au moins deux d'entre elles (Reijniers, 1994; Grant, 1996; Giaque, 2005).

Toutefois, il serait facilement imaginable que dans le cas des stratégies de PPP, la légitimité organisationnelle pourrait être la principale source de motivation des entreprises privées. En effet, en s'associant efficacement avec une entité publique, les organisations privées gagnent non seulement une nouvelle niche de marché mais également légitimité et crédibilité car les entités gouvernementales sont généralement perçues comme véhiculant des vertus morales et des valeurs telles que l'équité et la responsabilité (Kernaghan, 1997) valorisées par l'environnement institutionnel.

En outre, la réussite du partenariat dépend de sa légitimité vis-à-vis de la communauté desservie et de la capacité des gestionnaires publics à faire partager les préceptes des « services publics d'intérêt général » valorisés par la collectivité notamment dans les textes régissant les normes éthiques et juridiques du PPP (Bernier, 2005). En pratique, ces préceptes imprègnent la relation partenariale et permettent ainsi au partenaire privé de gagner en légitimité. La légitimité organisationnelle (Oliver, 1990) pourrait ainsi être conçue comme une source de motivation ou une ressource recherchée par les organisations privées qui s'engagent dans les PPP. Afin de gagner en légitimité, elles cherchent à se conformer aux exigences non seulement de leur partenaire public mais également celles de leur environnement institutionnel (Bernier, 2005). C'est dans cet esprit que Sellers (2003) a introduit le concept de « publicisation ». Par ailleurs, cette ressource qu'est la légitimité organisationnelle pourrait constituer une « porte d'accès » à d'autres ressources telles le financement auprès d'investisseurs ou d'organismes financiers (Chen et al., 2006).

Ainsi, tel le cas de la majorité des recherches portant sur la collaboration interorganisationnelle, les recherches sur les PPP adoptent généralement une approche plutôt déterministe quant aux influences de l'environnement sur les organisations. Elles reconnaissent que les entités des secteurs public et privé interagissent dans des réseaux (Jarillo, 1988) et domaines bien plus larges (Evan, 1971) que leur environnement direct.

En effet, plusieurs chercheurs du champ suggèrent que ces entités sont en constante interaction avec leur environnement sociétal et subissent des pressions externes auxquelles elles doivent faire face (Pasquero, 2003; Bernier, 2005). Suivant les pas de leurs homologues intéressés aux relations partenariales, les chercheurs du champ des PPP laissent toutefois place au volontarisme des organismes publics et entreprises privées pour agir face aux turbulences de leur environnement en adhérant dans des partenariats. Ainsi, comme toute autre alliance collaborative (Gray et Wood, 1991), les PPP se présentent comme des stratégies permettant aux partenaires de faire face aux turbulences de leur environnement et de leurs interdépendances mutuelles (Emery et Trist, 1965; Gray, 1985; Waddock, 1991; Jamali, 2004). Dans la même lignée que toute alliance stratégique, les PPP sont des stratégies volontaristes adoptées par les organisations impliquées pour faire face au déterminisme de l'environnement sur leurs activités.

En outre, au vu des divers facteurs de motivation examinés, il apparaît évident qu'en adhérant aux partenariats, les organisations sont animées par divers objectifs (voir annexe A). Dans le cadre particulier des PPP, la différenciation fonctionnelle (Thompson, 1967; Astley et Fombrun, 1983) représente un levier de taille quant à la combinaison et à la manifestation de ces diverses motivations (Reijniers, 1994; Bovaird, 2004). Sur le plan pratique, ces diverses motivations additionnées à (ou nées de) la différenciation fonctionnelle, peuvent déboucher sur une multitude de combinaisons des objectifs opérationnels du projet de PPP. Il serait dès lors opportun d'examiner les divers types ou typologies de PPP.

## **1.5 Les typologies de PPP**

Tout comme la définition des PPP, la classification de ces formes de collaboration est particulièrement délicate. Tel que noté ultérieurement, les chercheurs, comme les instances gouvernementales, définissent et qualifient de PPP des arrangements institutionnels de nature très diverses (Mazouz et al., 2008; Vining et Boardman, 2008). Ils adoptent, de ce fait, divers critères de classification des PPP dont notamment l'objectif du projet de PPP, le degré d'engagement des parties, le degré de contrôle qu'elles exercent, les tâches à réaliser par le partenaire privé ainsi que la notion même de projet.

Toutefois, chaque partenariat peut être décrit en fonction de ces divers paramètres de classification. Il est ainsi difficile de classer un partenariat donné dans une « case étanche » et supposer qu'il ne s'agit que d'un partenariat de tel type ou tel autre. Suivant le critère adopté, un même projet peut être classé de diverses façons. Chaque partenariat peut être décrit comme une combinaison des divers critères généralement utilisés dans la classification des PPP. Dans cette optique, les différentes typologies des PPP adoptées par les instances gouvernementales et dans la recherche paraissent complémentaires dans la mesure où elles permettent de préciser la notion de PPP de façon plus large et plus complète.

### **1.5.1 Classification selon l'objectif poursuivi par le PPP**

La « raison d'être » du projet de PPP représente une des dimensions les plus médiatisées et les plus discutées dans l'arène publique. Il s'agit d'une des préoccupations majeures aussi bien des gestionnaires publics et des politiciens que des citoyens en général. Le « pourquoi » de cette introduction des acteurs privés dans le monde de la prestation des services publics a suscité plusieurs débats que les instances publiques ainsi que plusieurs chercheurs n'ont pas manqué de justifier en se basant sur divers arguments allant de l'accès aux ressources et partage des risques (HM Treasury, 2003, Bing et al., 2005; Gouvernement Irlandais, 2008) à l'amélioration des performances à l'interne et à la recherche de synergie (Jamali, 2004; Gouvernement Irlandais, 2008).

Partant de l'objectif poursuivi par le projet de PPP, Mackintosh (1992) identifie trois types de PPP. Le premier est le modèle de synergie qui suppose que les parties visent à atteindre plus efficacement leurs objectifs en combinant leurs connaissances, ressources et cultures opérationnelles. Le deuxième est le modèle de transformation principalement basé sur l'apprentissage interorganisationnel et qui suppose que les parties cherchent à tirer bénéfice de leur interaction. Le troisième modèle est l'élargissement des budgets qui, comme son appellation l'indique, englobe les partenariats où les parties visent à accéder à des fonds auxquels ils n'auraient pas eu accès autrement.

### 1.5.2 Classification selon le degré d'engagement des partenaires dans le PPP

Étroitement lié à l'objectif poursuivi par le projet de partenariat, l'engagement du partenaire privé dans la sphère de prestation des services publics a également fait l'objet de plusieurs débats. Jusque là, le degré d'intervention du privé se limitait au rôle de fournisseur ou de sous-traitant des services destinés à la population. Les entreprises privées n'avaient, de ce fait, aucun pouvoir décisionnel et aucune responsabilité vis-à-vis des citoyens. La propriété des actifs demeurait publique et les entreprises privées n'intervenaient qu'en tant qu'acteurs secondaires dans l'arène publique. Pour plusieurs, l'intensification de l'intervention du partenaire privé dans la scène publique invoque un affaiblissement du rôle des organismes publics dans cette sphère (Osborne et Gaebler, 1992). Les PPP supposent, de ce fait, un engagement plus fort des organisations privées et un « déplacement des objectifs » du secteur public (Du Gay, 2000). Se faisant, les avocats des nouvelles réformes à opérer au sein du corps public tels Osborne et Gaebler (1992) notent que ces initiatives ne suggèrent pas « moins d'État mais un État différent »; il ne s'agit pas de minimiser les responsabilités des gouvernements mais de les « réinventer ».

Dans cette optique, en s'inspirant du modèle britannique de classification des PPP, Akintoye et al. (2003) identifient cinq modèles types de PPP en fonction du degré d'engagement du partenaire privé. Le premier est le contrat de service qui représente l'opération de sous-traitance couramment adoptée dans le monde industriel et d'impartition dans le secteur des services. Le deuxième est le *leasing* qui préconise que la partie privée utilise un actif public et lui verse des frais de loyer pour fournir un service du domaine public. Dans ce cas, le fournisseur de service est responsable de l'exploitation, de la réparation et de la maintenance des actifs. La troisième option est le *joint-venture* qui suppose que les parties partagent la responsabilité et la propriété des actifs pour la prestation des services du domaine public. Elle suppose ainsi la mise en commun des ressources pour générer des bénéfices à partager. Comme tout autre *joint-venture*, ce type de PPP se matérialise notamment par la gestion conjointe du projet de partenariat dans le cadre d'une organisation différente de leur organisation d'origine. Il s'agit d'une forme de collaboration directe basée sur le dialogue et l'intensité des interactions entre les parties. Pour cela, c'est la forme de PPP souvent qualifiée de « vrai PPP ». La quatrième option est la concession représentant l'arrangement où le

partenaire privé offre la valeur ajoutée du service la plus importante. Le partenaire privé finance, construit ou améliore substantiellement les infrastructures existantes et en assure l'exploitation pour la durée du contrat. La partie publique garantit au concessionnaire le remboursement de ses investissements par le biais des tarifs imposés aux usagers du service en question. Finalement, le cinquième modèle est la privatisation qui suppose le transfert, sans limite de temps, de la propriété d'actifs publics à un partenaire privé. Le degré d'engagement du privé est très élevé alors que l'entité publique n'exerce plus de contrôle sur les actifs en tant que partenaire.

Dans la même lignée, partant d'une adaptation des modèles présentés par l'Institut Économique de Montréal (IEM, 2004), Belhocine et al. (2005) se basent sur la perspective du gestionnaire public pour identifier quatre modèles-types des PPP. Chacun suggère des enjeux et défis plus ou moins prononcés sur les activités managériales du gestionnaire public, dépendamment du degré d'engagement de chacune des parties dans le projet. Le premier, l'impartition, correspond ainsi à ce que Akintoye et al. (2003) appellent le contrat de service. Le deuxième modèle, désigné par « affermage A », identifie les projets dans lesquels le privé construit un actif et le loue à l'État qui l'exploite; il s'agit du modèle couramment appelé BOL (*Build Own Lease*). Le troisième modèle, appelé « affermage B » correspond au modèle du *Leasing* identifié par Akintoye et al. (2003). Finalement, dans le même ordre d'idées que Akintoye et al. (2003), le quatrième modèle identifié par Belhocine et al. (2005) est celui de la concession. Ce modèle est connu sous le nom de BOOT (*Build Own Operate Transfer*).

Ainsi, dans les typologies adoptées par Akintoye et al. (2003) et Belhocine et al. (2005), les différents modèles varient en fonction du degré d'engagement du partenaire public ou privé dans le projet. Dépendamment du modèle de partenariat, le contrôle et la prise de décision seraient principalement exercés par le partenaire qui y est le plus engagé et donc, qui y détient le plus de pouvoir. Toutefois, contrairement à Akintoye et al. (2003), Belhocine et al. (2005) suggèrent que l'éventail des modèles de PPP est compris entre le monopole d'État, d'un côté et la concession, de l'autre. Se situant dans la perspective du gestionnaire public, Belhocine et al. (2005) suggèrent que le transfert total de la propriété des actifs dans le cadre de l'opération de privatisation n'est pas considéré comme un PPP dans la mesure où la partie



publique n'y exerce aucun pouvoir. Dans ce cas, la gestion du projet est totalement privatisée et le contrôle est principalement privé. La partie publique, quant à elle, n'y intervient qu'en tant que régulateur et membre de l'organe législatif mais pas en tant que partenaire.

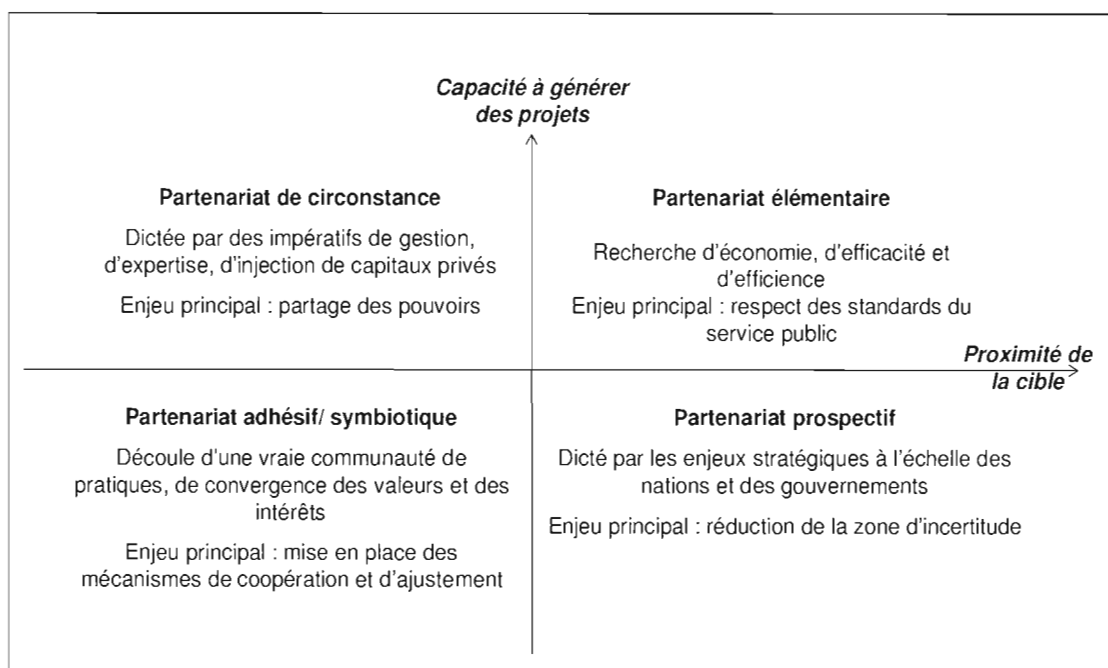
### 1.5.3 Classification selon le partage des tâches opérationnelles dans le PPP

Dans le même ordre d'idées que le degré d'engagement des parties dans le projet de PPP, en adoptant la perspective de gestion de projets, d'autres chercheurs (Walker et Smith, 1995; Lam, 1999) se basent sur le partage des tâches opérationnelles à accomplir par les parties, particulièrement le partenaire privé. Les principales tâches généralement considérées dans la littérature anglo-saxonne pour identifier les formes de PPP sont *Build, Operate, Rehabilitate, Own, Lease, Transfer*. En se basant sur diverses combinaisons de ces tâches, Chen et al. (2006) identifient six schèmes de PPP. Le premier est le modèle couramment appelé BOT (*Build Operate Transfer*) qui suppose que l'entité privée s'engage dans la construction et l'exploitation d'un projet d'infrastructure durant un délai prédéterminé et le transfère à la partie publique à terme. Le deuxième modèle, le BTO (*Build Transfer Operate*), va de pair avec le premier mais suppose que la partie privée transfère la propriété de l'actif au partenaire public sans compensation avant de s'en faire attribuer le mandat d'exploitation par celui-ci. Le troisième modèle suppose que le partenaire privé loue auprès de son homologue public, sur mandat de ce dernier ou pas, un actif pour l'exploiter suite à sa rénovation. À terme, le droit d'exploitation est transféré à la partie publique; il s'agit du modèle ROT (*Rehabilitate Operate Transfer*). Fondé sur le même principe que le précédent, le quatrième modèle implique que le partenaire public construit une infrastructure puis mandate une entreprise privée pour l'exploiter et la lui transférer à terme. Il s'agit du modèle OT (*Operate Transfer*). Le cinquième modèle est le modèle BOO (*Build Own Operate*). Il suppose que pour soutenir la politique nationale, une entité privée construit une infrastructure d'ordre public, puis l'exploite ou mandate une tierce partie pour le faire. Finalement, le sixième modèle est le BLT (*Build Lease Transfer*). Une fois la construction achevée, le partenaire public loue l'actif et l'exploite sur une période de franchise. À terme, le droit de propriété et d'exploitation de cette infrastructure est transféré au partenaire public.

#### **1.5.4 Classification selon la proximité de la cible et la capacité du partenaire public à générer des projets**

À partir d'une « orientation projet », Belhocine et al. (2005) et Mazouz et Belhocine (2008) classent les projets de PPP en fonction de deux principaux critères. Il s'agit de la proximité de la cible d'un côté et de la capacité du partenaire public à réaliser un projet donné de l'autre. Le premier critère renvoie au degré de réponse d'un organisme aux besoins de ses citoyens; autrement dit, il s'agit de la concordance entre l'offre des services publics et la demande des citoyens. Le deuxième critère réfère quant à lui à la capacité des organismes publics à répondre à la demande sociale, notamment en accomplissement des projets visant à répondre à cette demande.

Selon Belhocine et al. (2005) ainsi que Mazouz et Belhocine (2008), la classification des projets de PPP en fonction de ces deux critères permet d'en déterminer quatre types. Dans le premier type, le partenariat de circonstance, l'organisme public vise à trouver des ressources complémentaires dont il demeure le maître d'œuvre. Le partenaire privé fournit dans ce cas un savoir-faire et une expertise sur le marché. Le PPP élémentaire est caractérisé par la proximité de la cible mais une faible capacité à générer le projet indépendamment d'un partenaire privé. Dans ce cas, le partenaire public cherche à générer un projet pour la prestation d'un service aux citoyens et ce, en assurant une gestion rigoureuse des coûts. Le troisième type est le partenariat adhésif ou symbiotique. Ce type de collaboration est basé sur la convergence des valeurs et normes entre les parties publique et privée (Hammerschmid, 2005). Impliquant souvent des organismes publics et des organismes communautaires, ces PPP visent généralement la prestation de services publics à des clientèles particulières ayant des besoins spécifiques. Finalement, le dernier type est nommé le PPP prospectif. Dans ce cas, il s'agit des projets d'intérêt hautement stratégique pour les parties impliquées. Ce sont des projets principalement marqués par des risques élevés et des retombées considérables non seulement pour les parties engagées mais pour la société dans son ensemble. À titre récapitulatif, la figure 1.1 permet de schématiser la matrice relative aux types de PPP déterminés par Belhocine et al. (2005) et repris par Mazouz et Belhocine (2008).



**Figure 1.1** Types de PPP selon la proximité de la cible et la capacité de la partie publique à générer des projets (adaptation de Belhocine et al. (2005) et Mazouz et Belhocine (2008))

### 1.5.5 Classification selon l'étendue des pouvoirs et du contrôle exercés par les parties

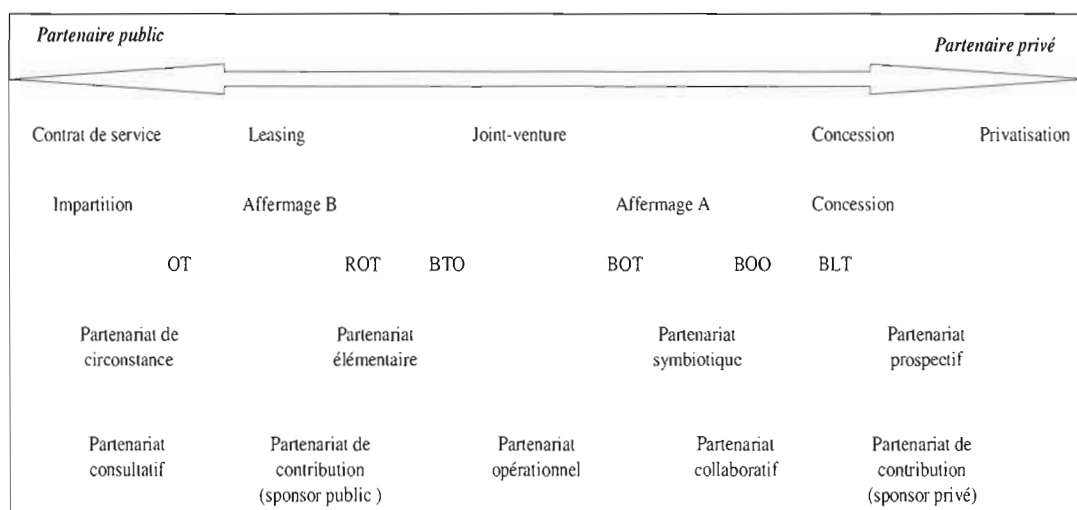
Partant de l'hypothèse que les vrais partenariats impliquent un partage des pouvoirs de prise de décision entre les parties, d'autres chercheurs dont Kernaghan (1993) mettent l'accent sur l'influence exercée par les parties dans les PPP. D'ailleurs, cette dimension représente la « pièce maîtresse » de plusieurs débats en la matière et est implicite aux classifications adoptées par les chercheurs (Mackintosh, 1992; Chen et al., 2006; Mazouz et Belhocine, 2008). Qu'elle soit basée sur l'objectif poursuivi, le degré d'engagement des parties ou le partage des tâches opérationnelles ainsi que des risques y afférant, chaque typologie renferme des hypothèses de base quant à l'étendue des pouvoirs des parties et à leur capacité à influencer le cours du PPP.

En supposant que l'exercice du pouvoir au niveau interorganisationnel se traduit par la capacité d'influencer le cours du projet commun, Kernaghan (1993) identifie quatre types de partenariat impliquant des entités publiques dont notamment les PPP. Le premier est le partenariat collaboratif souvent qualifié de « réel partenariat » dans la mesure où les parties reconnaissent leurs interdépendances et partagent leurs ressources (finances, informations et capital humain) pour atteindre un objectif commun ou des objectifs compatibles. Ce modèle suppose que le partenaire public partage ou délègue les pouvoirs relatifs à un bien public à une entité qui n'appartient pas à la sphère publique. Ce type de partenariat est marqué par l'absence de mentalité de contrôle et la prépondérance du partage des pouvoirs dans le processus de prise de décision. Toutefois, c'est le partenaire public qui demeure le partenaire « senior » car il représente la source principale de financement du projet de collaboration. Le deuxième type, le partenariat opérationnel, se situe à un niveau plus technique et se base sur le partage des tâches plutôt que la prise de décision et ce, pour la réalisation d'un objectif commun ou d'objectifs compatibles. Les ressources sont fournies par un des partenaires, généralement le public, qui exerce de ce fait un pouvoir (contrôle) sur son homologue. Toutefois, les parties peuvent influencer le cours des décisions de façon informelle. Tout comme dans le partenariat collaboratif, les parties reconnaissent leurs interdépendances par rapport au projet et organisent leurs décisions et activités de façon harmonieuse ou réciproque. Le troisième type est le partenariat de contribution qui suppose qu'une entité publique ou privée sponsorise ou finance une opération sans y engager de contribution sur le plan opérationnel. Bien qu'elle ne soit pas impliquée dans le processus de prise des décisions opérationnelles, l'organisation *sponsor* joue un rôle clé dans la détermination de l'objectif du partenariat ou son acceptation. Le quatrième modèle de partenariat est le partenariat de consultation. Comme son appellation l'indique, le fondement de cette forme de collaboration est la consultation. Ces partenariats regroupent les cas où un organisme public sollicite les conseils des organisations d'autres secteurs et ce, dans le but de collecter des informations et formuler des idées innovatrices permettant d'améliorer les services publics. Ces partenariats se matérialisent notamment par la formation de comités de conseil d'un organisme gouvernemental par rapport à des enjeux du domaine public. Contrairement aux trois premières variantes de PPP, les partenariats de consultation suscitent le moins de collaboration au sens strict du terme dans la mesure où ils n'impliquent quasiment aucun partage entre les parties (pouvoirs, ressources, compétences, etc.).

Cette classification est assez intéressante car, tel que noté par Kernaghan (1993), en pratique, ces modes de partenariats sont des modèles-types et ne représentent qu'une phase de développement d'un partenariat. Un partenariat peut bien naître sur la base d'un partenariat de consultation, puis se transformer en partenariat opérationnel et se solder par un partenariat collaboratif au vrai sens du terme. La figure 1.2 synthétise ces typologies.

Ce chapitre aura permis de préciser le concept de PPP en présentant les principales définitions adoptées aussi bien par les pouvoirs politiques des pays imminents en la matière que par les chercheurs. En présentant les divergences institutionnelles entre les entités publiques et privées, ce chapitre aura également abordé les principaux enjeux inhérents aux débats et à la controverse entourant ce mode de prestation des services publics.

Sans vouloir s'en faire l'avocat, l'examen des motivations des parties quant au choix de ces formes de collaboration aura permis d'identifier les causes sous-jacentes à ces choix. Finalement, les diverses formes ou types que peuvent épouser ces formes de collaboration ont été décrits. Plus globalement, cet approfondissement de la compréhension du « terrain » de cette recherche, celui des PPP, aura permis d'en déceler les particularités. Ces spécificités des mariages public-privés pourraient éventuellement affecter le développement des mécanismes de contrôle ainsi que l'évolution de la confiance encadrant les relations partenariales.



**Figure 1.2** Classification des typologies des PPP

## **CHAPITRE II**

### **CONFIANCE ET CONTRÔLE : DES NOTIONS CONTROVERSÉES**

Malgré l'intérêt qu'elle suscite et les enjeux qu'elle soulève, la pratique des PPP reste mal explorée. Étant encore un champ à l'état embryonnaire, peu de recherches approfondissent les fondements des relations collaboratives, notamment le contrôle et la confiance, dans le cadre particulier des PPP.

Pourtant, il paraît évident que tel le cas de toute autre stratégie partenariale, la collaboration dans les PPP serait fortement influencée aussi bien par le contrôle exercé par les partenaires qu' par la confiance marquant leur collaboration. De plus, les divergences sectorielles entre les parties impliquées soulèvent plusieurs polémiques en matière de légitimité et de succès de telles collaborations « hybrides ». Plusieurs questions se posent donc quant à la capacité des parties à coordonner leurs efforts pour remplir les objectifs du partenariat malgré leurs divergences de valeurs et les distances institutionnelles qui les séparent. Dans ce contexte, le contrôle et la confiance en tant que variables permettant de mitiger les risques relationnels, revêtent une grande importance.

Bien que ces composantes de la vie organisationnelle aient été plus largement étudiées dans le champ du management des entreprises privées et ce, dans le cadre des relations intra et interorganisationnelles, peu de recherches sur les PPP les ont prises en considération (voir par exemple, Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008). En effet, force est de constater que bien que les PPP soient un terrain de recherche mixte (et bien sûr une pratique mixte), impliquant aussi bien des acteurs du secteur public que du secteur privé, les chercheurs s'en tiennent généralement aux courants de leur champ (public ou privé) en négligeant les éclairages en la matière apportés par leurs homologues de l'autre champ. Un survol de littérature sur les PPP permet de découvrir un terrain de recherche bien divisé,

regroupant d'un côté les apports des chercheurs en administration publique décrivant essentiellement la facette publique du PPP et de l'autre côté, les apports des chercheurs en sciences de la gestion mettant l'accent sur la facette privée.

La recherche proposée tente de remédier à cette division entre les champs de l'administration publique d'un côté et celui du management de l'autre pour dépeindre une image plus complète des PPP. La présente étude aborde cette problématique en mettant l'accent sur l'évolution des types de confiance qui se manifestent dans le cadre de ces stratégies collaboratives intersectorielles ainsi que les types de contrôle qui y sont exercés.

Central à la présente recherche, ce chapitre vise à présenter les principales composantes de la vie organisationnelle qui seront étudiées dans le cadre de cette recherche. Ainsi, outre l'introduction, ce chapitre s'articule autour de trois sections. La première a pour objectif de présenter la confiance en mettant particulièrement l'accent sur ses diverses définitions, typologies, rôles dans la vie organisationnelle ainsi que sur ses divers niveaux d'analyse dans le cadre particulier des relations interorganisationnelles. Étant donné l'inflation conceptuelle née de ces diverses perspectives quant à la conception même de la confiance, cette section vise à présenter sommairement les principales conceptions et les principaux types et rôles ayant un impact sur cette recherche.

La seconde section, quant à elle, porte sur la deuxième variable de cette étude, le contrôle. Dans la même ligne de pensée que pour la confiance, une exploration des principaux types du contrôle exercés ainsi que leurs rôles dans les relations partenariales sera également offerte. Toutefois, il faut remarquer que l'analyse de la littérature permet d'entrevoir plusieurs consensus entre les chercheurs quant aux conceptions, types et rôles du contrôle. La seconde section de ce chapitre en offre un survol.

Mettant à contribution les apports des deux premières, la troisième section a pour objectif d'analyser l'interaction entre la confiance et le contrôle dans les relations interorganisationnelles. Ceci offre notamment l'avantage de mettre en parallèle l'évolution de la confiance d'un côté et celui du contrôle de l'autre et d'en apprécier la dynamique dans le cadre des stratégies collaboratives dont les PPP.

## 2.1 La confiance

Considérée comme un élément central à tout échange économique (Zucker, 1986; Dasgupta, 1988) et même le fondement de l'ordre social (Granovetter, 1985; Lewis et Weigert, 1985; Lewicki et Bunker, 1996) et des relations interpersonnelles (Rotter, 1971; Rempel et al., 1985; Lewis et Weigert, 1985), un principe éthique (Hosmer, 1995) ou organisationnel (McEvily et al., 2003) ainsi que le pilier de la collaboration interorganisationnelle (Gray, 1985; Hamel et al., 1989; Das et Teng, 1998; Lewicki et al., 1998; Zaheer et al., 1998; Vangen et Huxman, 2003; Jamali, 2004; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006), la confiance n'a pas manqué de susciter l'intérêt des chercheurs.

Cette notion a, en effet, été explorée par plusieurs auteurs, qu'ils s'identifient au champ de la psychologie, de la sociologie du marketing relationnel ou même de l'économie (Deutsch, 1958, 1960; Luhmann, 1979; Barber, 1983; Lewis et Weigert, 1985; Gambetta, 1988; Giddens, 1990; Williamson, 1993; Morgan et Hunt, 1994; McAllister, 1995; Mayer et al., 1995; Nooteboom et al., 1997; Rousseau et al., 1998; Ricard et Perrien, 1999; Bachmann, 2001; Woolthuis et al., 2005). Ainsi, malgré les embûches qui pourraient distancier une telle notion des principes économiques, depuis 1968, Kenneth Arrow, prix Nobel en économie, avait déjà mis l'accent sur sa prépondérance dans le monde des affaires et l'avait même qualifiée « d'institution invisible » (Arrow, 1968, 1974).

Reconnaissant la complexité du concept ainsi que les différents niveaux qui en relèvent aussi bien dans la vie économique qu'au quotidien, les chercheurs des diverses disciplines ont tenté de clarifier sa définition, la typologie sous-jacente ainsi que les principales dimensions qui la supportent. Paradoxalement, cette « inflation conceptuelle » de la notion de confiance a complexifié davantage sa compréhension et a largement stimulé la rhétorique qui l'entoure.

En effet, malgré l'intérêt dont jouit cette notion, sa compréhension demeure critique pour plusieurs raisons, notamment à cause des divergences au niveau de sa définition, de l'opacité des liens avec le risque, de la confusion entre le concept même et ses déterminants, de la multiplicité des niveaux d'analyse ainsi que des interactions *trustee-trustor* (Luhmann, 1979; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998; Zaheer et al., 1998; Bachmann, 2001; Ramonjavelo et al., 2006). Défendant ses fondements théoriques et conceptuels, chaque discipline, armée



de ses propres arguments et idéologies, tente de gagner la bataille en offrant la meilleure définition ou conception possible de la confiance et particulièrement de ses effets sur la vie économique. Bien que la fragmentation des connaissances dans ce domaine reflète des points de vues et des perspectives distinctes et même antonymes à la limite, des convergences se font sentir et certaines conciliations semblent envisageables (Rousseau et al., 1998; Bachmann, 2001).

La première partie de cette section effectue un survol des principales définitions de la confiance offertes par les chercheurs de diverses disciplines (économie institutionnelle, socio-économie, psychosociologie et théorie organisationnelle). Suit l'analyse de la conception et du rôle de la confiance et ce, principalement selon les perspectives de l'économie institutionnelle et de la sociologie économique riches de leurs apports dans le champ. En outre, partant de l'hypothèse que la confiance est une notion multidimensionnelle, plusieurs critères de classification ont été adoptés par les chercheurs qui en proposent diverses typologies. La troisième partie de cette section présente une synthèse des principales typologies de la confiance ainsi qu'une analyse de ses principaux types dans le cadre particulier des relations interorganisationnelles, cadre dans lequel s'inscrivent les PPP.

### **2.1.1 Définitions de la confiance**

Devenue un « concept à la mode », la confiance a été largement explorée par les tenants de l'économie institutionnelle (North, 1990; Williamson, 1993), de la sociologie économique (Zucker, 1986; Granovetter, 1985) et même de la psycho-sociologie (Deutsch, 1958, 1960; Rotter, 1967, 1971). Chacun ayant tenté d'en définir les contours en se basant sur ses caractéristiques, sa nature, son utilité, son mode de production ainsi que selon son niveau de développement. Toutefois, étant donné les différences de perspectives, les auteurs ne sont jamais parvenus à un véritable consensus quant à la conception de la confiance.

Afin de mieux préciser cette notion fortement controversée, la section qui suit vise à offrir un éventail des principales définitions de la confiance proposées dans divers champs de recherche. Cette section permet ainsi d'en découvrir les principales facettes et d'en apprécier les dimensions sous-jacentes. En effet, tel que relevé par Holland (1998), il y a tellement de

définitions de la notion de confiance qu'une seule conception serait insuffisante pour en capturer l'essence. Il s'agit d'une variable multidimensionnelle (Lewis et Weigert, 1985) qui se définit en référence au contexte dans lequel elle est appliquée (Holland, 1998). C'est en effet cet « éparpillement » des conceptions et des sens qui permet d'apprécier et de capturer la complexité et l'hétérogénéité de cette notion.

La qualifiant de « lubrifiant » à la base du fonctionnement du système social et de son efficience, Arrow (1974) analyse la confiance en mettant particulièrement l'accent sur sa dimension socio-économique. Considérée comme une institution invisible au même titre que les règles de droit ou les principes moraux et éthiques, la confiance représente le « lubrifiant des rapports sociaux » efficace dans la mesure où croire en la parole d'autrui permet d'éviter diverses complications (Arrow, 1974). Tout autant que la loyauté ou la franchise, il s'agit de ce que les économistes appellent « externalité ». S'inscrivant dans la perspective économique, Arrow admet qu'il s'agit d'un bien qui a une valeur pratique qui permet d'accroître l'efficacité des échanges. Toutefois, techniquement, la confiance est loin d'être une marchandise échangeable sur un marché (Arrow, 1968, 1974).

Deutsch (1958), quant à lui, définit la confiance en fonction des motivations des parties. Un agent n'accorde sa confiance que s'il pense que des conséquences avantageuses pour lui pourraient en découler. La confiance est ainsi basée sur la combinaison des motivations de l'agent ainsi que sur sa capacité à prédire les événements subséquents à une situation donnée. Elle est fonction des attentes et intentions croisées des parties à une relation d'échange. Partant de l'hypothèse qu'elle dépend de la perception du risque, une partie n'accorde sa confiance que si elle pense que les gains à en tirer sont supérieurs aux pertes potentielles qu'elle encoure (Deutsch, 1958). Cette conception concorde avec la majorité des recherches du champ qui considèrent le risque et la confiance comme étant les deux facettes d'une même pièce (Fukuyama, 1995; Mayer et al., 1995 ; Shapiro et al., 1992 ; Nooteboom et al., 1997 ; Das et Teng, 1998 ; Rousseau et al. 1998 ; Sheppard et Sherman, 1998; Woolthuis et al., 2005). Il s'agit de la notion de « confiance calculée » largement remise en cause par Williamson (1993).

En effet, dans sa conception des échanges économiques, Williamson suggère que le concept de confiance débattu dans les champs de l'économie institutionnelle et de la sociologie économique est un concept « inutile » (Karpik, 1998), redondant, trompeur et dépourvu de sens (Williamson, 1993). Il soutient en effet, que plusieurs chercheurs définissent les situations de confiance comme des sous-classes de celles marquées par le risque (Lewis et Weigert, 1985; Zucker, 1986; Giddens, 1990; Shapiro et al., 1992; Das et Teng, 1998; Lewicki et al., 1998; Rousseau et al., 1998; Sheppard et Sherman, 1998; Bachmann, 2001; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008). La confiance est ainsi basée sur le calcul du risque et n'est de ce fait, qu'une simple évaluation coûts / bénéfices<sup>2</sup>. Il s'agit donc d'une notion illusoire dans la vie économique qui ne se manifeste que dans des relations sociales bien spécifiques telles les relations d'amour ou d'amitié (Williamson, 1993).

Tenant de déterminer les effets des mécanismes de gouvernance et de la confiance sur les risques perçus par les agents, Nooteboom et al. (1997) s'opposent à la conception de Williamson (1993) et s'alignent avec Sako (1991) pour définir la confiance comme l'habileté d'un partenaire à performer (confiance de compétence) relativement aux attentes de son vis-à-vis ou à ses intentions de ne pas s'y soustraire (confiance intentionnelle). De façon générale, l'évaluation de la confiance en un partenaire dépend ainsi non seulement de ses compétences mais aussi de ses intentions. S'intéressant particulièrement à la variante intentionnelle, Nooteboom et al. (1997) admettent que la confiance comporte une dimension altruiste et gratuite qui amène l'individu qui accorde sa confiance à un autre à croire en la réciprocité de ce sentiment, nonobstant tout intérêt personnel (Nooteboom et al., 1997; Rousseau et al., 1998; Bachmann, 2001). Ainsi, la confiance est associée aux sources altruistes de la coopération et à la loyauté envers le partenaire plutôt qu'à la coercition, l'intérêt matériel ou l'égoïsme utilitariste (Caillé, 1989).

Empruntant l'approche de la psychologie sociale, Rotter (1967) s'intéresse davantage aux relations *trustee-trustor* ainsi qu'à leurs attributs. La confiance est définie comme l'attente par un individu ou groupe que la promesse, verbale ou écrite, de son vis-à-vis sera respectée (Rotter, 1967). Plus spécifiquement, la confiance interpersonnelle est analysée comme étant

---

<sup>2</sup> Vu la prépondérance de cette approche dans ce champ de recherche, elle sera analysée en profondeur dans le cadre de la section 2.1.2.

un trait de personnalité et une prédisposition générale à croire en autrui (Rotter, 1971). Cette conception met ainsi la personnalité du *trustor* au cœur de la définition de la confiance. Cela suggère qu'un même contexte relationnel peut déboucher sur des situations de confiance différentes et ce, dépendamment de la personnalité du *trustor* et son propre choix de faire confiance ou pas (Lewis et Weigert, 1985).

Suivant les pas de Gambetta (1988), Mayer et al. (1995) considèrent la confiance accordée par une partie (*trustor*) comme sa vulnérabilité par rapport à l'autre (*trustee*), basée sur les attentes que cette partie va réaliser des actions qui sont importantes pour le *trustor* et ce, indépendamment des moyens de contrôle exercés. Cela suggère ainsi que la confiance se manifeste indépendamment des moyens de coercition ; autrement dit, elle ne reflète pas nécessairement une situation de « risque calculé » tel que préconisé par Williamson (1993). En mettant l'accent sur la vulnérabilité du *trustor*, Mayer et al. (1995) s'inscrivent ainsi dans le cercle des chercheurs qui mettent à l'avant-scène la confiance dans les situations de risque démunies de moyens de contrôle (Das et Teng, 1998). Ils considèrent ainsi la confiance « réelle » loin de tout calcul utilitariste (voir Williamson, 1993).

Dans la même optique, en plaçant également le risque ainsi que les moyens de contrôle au cœur de la définition de la confiance, Das et Teng (1998) apportent une contribution originale en la matière. Suivant les pas de Luhmann (1979), ils distinguent la *confidence* et le *trust*, deux concepts généralement confondus dans la littérature francophone et même anglophone (Mayer et al., 1995; Das et Teng, 1998). Ces auteurs définissent la *confidence* comme étant le degré de certitude perçue par une firme suggérant que son partenaire va poursuivre des intérêts compatibles à ceux de l'alliance plutôt que d'agir de façon opportuniste (crédibilité et bienveillance). Cette définition met ainsi l'accent sur la relativité du jugement et la perception du *trustor* ainsi que sur le caractère incertain de la relation partenariale. Empruntant la définition de Boon et Holmes (1991), le *trust* est défini comme les attentes positives d'une partie quant aux motivations de son vis-à-vis et ce, dans une situation de risque. Cette définition ne renvoie qu'aux attentes d'une partie par rapport au comportement de son homologue et place le risque au cœur du concept.

Contrairement à Williamson (1993) qui oppose l'opportunisme au *trust*, Das et Teng (1998) suggèrent que c'est la non coopération et pas nécessairement l'opportunisme qui constitue, dans le contexte organisationnel, une violation du *trust*. Par ailleurs, contrairement à Mayer et al. (1995), le contrôle n'est pas une composante de la définition du *trust* mais un complément. Das et Teng (1998) suggèrent plutôt que c'est la *confidence* qui dépend du contrôle; elle est ainsi fonction de deux sources principales : le *trust* et le contrôle. Ces éléments permettent de garantir la certitude à la base de la *confidence*. Force est de constater qu'en mettant l'accent sur les attentes plutôt que sur la certitude (*confidence*), c'est la définition du *trust* qui correspond à la majorité des définitions de la confiance offertes par les chercheurs (Zucker, 1986; Fukuyama, 1995 ; Nooteboom et al., 1997; Zaheer et al., 1998; McEvily et al., 2003; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006).

Empruntant une approche socio-économique, Zucker (1986) place la confiance au cœur des fondements sociaux. Elle souligne qu'il s'agit d'une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique. Au cours de cet échange, les parties en présence partagent des valeurs communes pouvant se transformer en objectifs communs à atteindre. Cette vision rejoint également la définition de Fukuyama (1995) qui postule que la confiance se compare aux attentes des membres d'une communauté dans laquelle les individus partagent habituellement certaines normes et adoptent en conséquence un comportement régulier, basé sur l'honnêteté et la coopération. Il serait toutefois, intéressant de noter que cette dimension sociale de la confiance est occultée par des disciplines comme l'économie ou est fondamentalement soumise à leurs principes. C'est dans cet esprit que Williamson (1993) admet que bien que l'opportunisme et la rationalité limitée ainsi que la recherche de l'intérêt personnel soient les fondements du comportement humain, l'Homme demeure un « animal social » et tout échange dépend de l'environnement institutionnel dans lequel il s'inscrit.

Par ailleurs, tenant de la psychologie interactionniste, Giddens (1990) ne met pas explicitement l'accent sur les attentes d'une partie par rapport à l'autre mais suggère plutôt que la confiance est « un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, dans un cadre circonstanciel donné, et cette sécurité exprime une foi dans la probité ou l'amour d'autrui ou dans la validité de principes abstraits (tel le savoir technique) » (Giddens, 1990, p. 41). Il distingue de ce fait, la confiance personnelle accordée à une

personne en particulier et la confiance impersonnelle accordée aux « systèmes experts ». Suivant les pas de Luhmann (1979), Giddens (1990) suggère que la confiance et le risque sont indissociables et que « la première situation exigeant un besoin de confiance n'est pas l'absence de pouvoir mais l'insuffisance d'informations » (p. 40).

Partant d'une large analyse interdisciplinaire de la littérature, Rousseau et al. (1998) notent que, indépendamment de leur discipline, la majorité des chercheurs définissent la confiance en mettant l'accent sur les attentes et la vulnérabilité potentielle (et donc, le risque) d'une partie par rapport à l'autre (Fukuyama, 1995; Mayer et al., 1995 ; Lewicki et al., 1998 ; Zaheer et al., 1998 ; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006). Il s'agit ainsi d'un état psychologique impliquant l'acceptation de vulnérabilité basée sur des attentes positives quant aux intentions ou comportements de l'autre partie (Rousseau et al., 1998).

De façon générale, force est de constater que ces diverses définitions prennent particulièrement en considération le facteur de risque sous-jacent à la confiance relative aux intentions, comportements ou attitudes du vis-à-vis (Rousseau et al., 1998; McEvily et al., 2003). Conjuguée à l'interdépendance des parties (Mayer et al., 1995 ; Das et Teng, 1998 ; Zaheer et al., 1998 ; Woolthuis et al., 2005), c'est l'incertitude par rapport aux intentions de l'autre qui est à la base du risque (Lewis et Weigert, 1985 ; Giddens, 1990 ; Rousseau et al., 1998 ; Sheppard et Sherman, 1998 ; McEvily et al., 2003; Woolthuis et al., 2005; Kautonen, 2006). Ainsi, c'est l'incertitude qui crée le besoin de confiance (Luhmann, 1979; Giddens, 1990; Fukuyama, 1995; Bachmann, 2001; Ramonjavelo et al., 2006). En outre, il serait opportun de remarquer que, en mettant l'accent sur les attentes, croyances et même sur la foi, la plupart des définitions de la confiance se basent principalement sur le niveau des interactions interpersonnelles entre le principal et l'agent (*trustee-trustor*).

Le survol de ces définitions de la confiance a permis d'apprécier l'importance et la complexité de ce champ d'étude, d'en examiner les diverses facettes et leur complémentarité relative. Tel que noté précédemment, c'est principalement l'interaction entre la confiance, une notion qui relève du niveau psychosociologique, et le monde économique qui a suscité l'intérêt des chercheurs en la matière. Ces divergences relatives quant à la conception de la confiance suggèrent que c'est le rôle même d'une telle dimension sociale qui est remis en cause et qui est à la base d'une telle rhétorique dans ce champ de recherche.

### 2.1.2 Rôle de la confiance dans la vie économique

Riche des divers apports marqués par la multidisciplinarité des écrits, le champ de la confiance et particulièrement ses diverses interactions avec la vie économique est très fertile. Etroitement lié à sa définition, le rôle de la confiance, aussi bien au quotidien que dans les relations d'affaires, a été largement discuté et remis en cause. Concept à la mode, le rôle de la confiance dans la vie socio-économique a été étudié par de nombreux chercheurs qui n'ont cessé et ne cessent encore d'en débattre les fondements économiques et sociologiques. Considérée comme lubrifiant (Arrow, 1974) ou fondement (Granovetter, 1985) des relations ou des institutions sociales (Zucker, 1986), moteur de performance organisationnelle (Cummings, 1983), base des relations interpersonnelles (Rempel et al., 1985) ou inter-organisationnelles (Zaheer et al., 1998; Kautonen, 2006) ou même comme un concept inutile démuné de sens (Williamson, 1993), le rôle de la confiance a suscité une grande rhétorique. Qu'ils aient adopté une perspective plutôt psychologique, sociologique ou même économique, les chercheurs n'ont pas manqué d'arguments ni d'exemples riches en la matière.

Toutefois, malgré cette fragmentation, les apports sur le sujet pourraient être regroupés sous le même chapeau en fonction des disciplines (Rousseau et al., 1998). Les économistes ont tendance à analyser la confiance comme une variable calculée (Williamson, 1993) ou institutionnelle (North, 1990). Les sociologues, quant à eux, mettent plutôt l'accent sur l'imbrication des relations économiques dans le monde social (Granovetter, 1985) ou institutionnel (Zucker, 1986).

De façon générale, l'examen des analyses qui traitent du rôle de la confiance dans le monde économique laisse envisager que les auteurs adoptent principalement deux angles d'analyse en apparence antidotes. Le premier est basé sur la théorie des coûts de transaction relevant de la perspective de l'économie institutionnelle, adoptée par Williamson (1975, 1985, 1993). Le deuxième, quant à lui, se base sur la théorie de *l'embeddedness* soutenue par Granovetter (1985, 1994), un tenant de la sociologie économique. Bien qu'une guerre conceptuelle ait éclaté entre ces deux perspectives menées par les chefs de bataille, Williamson, d'un côté et Granovetter, de l'autre, leurs deux théories demeurent considérées comme les travaux les plus imminents en la matière et qui ont largement marqué les recherches subséquentes. En effet, le survol des diverses études réalisées suite à la

publication des travaux de Williamson et de Granovetter montre clairement que ce sont ces chercheurs qui ont principalement alimenté la rhétorique dans ce champ et que la majorité des auteurs se basent directement ou indirectement sur l'une ou l'autre de leurs approches ou même une combinaison des deux afin de développer leurs arguments. En effet, bien que certains adoptent un parti pris pour l'une ou l'autre de ces perspectives, la majorité des chercheurs du champ cherche à concilier les deux perspectives.

Ces théories formant la base de plusieurs études récentes qui traitent de la confiance, la section qui suit vise à examiner chacune de ces théories et leurs apports quant à la compréhension du rôle de la confiance dans le monde économique. Bien que brève, cette analyse permet d'exposer les fondements et principaux arguments qui sous-tendent la majorité des études sur la confiance.

#### *2.1.2.1 La théorie des coûts de transaction*

Bien qu'ils aient largement évolué au cours des dernières décennies, de la perspective économique classique au courant néoclassique et de l'économie institutionnelle, les fondements de la branche économique demeurent inchangés. Les agents sont supposés être à la recherche de leurs intérêts individuels. Ce sont des êtres autonomes, bien informés et opportunistes qui effectuent des choix rationnels ou en toute connaissance de cause; c'est-à-dire en fonction de toutes les options qui s'offrent à eux (Eggerston, 1990; Hyman, 1993). L'agent réalise des choix rationnels dans la mesure où il opte pour une alternative qu'il préfère; celle lui permettant de maximiser son intérêt (Williamson, 1975, 1985, 1993).

Partant d'un mariage des disciplines économique et institutionnelle, les théories de l'économie institutionnelle mettent particulièrement l'accent sur le rôle des institutions dans le cadre de la vie économique (voir Eggertson, 1990). En plus des fondements des théories économiques classiques, les avocats de ce courant préconisent qu'en cherchant à maximiser leur utilité, les agents doivent également tenir compte des variables institutionnelles (North, 1990, Williamson, 1993). Les institutions sociales et les arrangements institutionnels sont vus comme une solution efficace à des problèmes économiques. Plusieurs auteurs suggèrent



même que l'efficience des économies nationales soit fortement corrélée au degré de confiance relative à l'environnement institutionnel (Zucker, 1986; North, 1990; Fukuyama, 1995). Néanmoins, dans cette perspective, la confiance est analysée en termes de risque : toute transaction se ramène au calcul coûts / bénéfices à retirer de l'échange (Williamson, 1993). Cette vision du comportement humain laisse libre espace à l'opportunisme (Williamson, 1985, 1993) et à l'individualisme « égoïste » (Caillé, 1989).

Malgré la richesse des apports qui s'inscrivent dans cette perspective, les travaux les plus imminents de ce courant ont été réalisés par Williamson (1975, 1985, 1993) notamment par le biais de sa théorie des coûts de transaction. Cette théorie reconnaît que le marché s'impose comme un mécanisme de coordination privilégié en situation de concurrence pure et parfaite et de transparence de l'information (voir Hyman, 1993). Toutefois, la réalité montre que les agents économiques sont marqués par leur rationalité limitée et leur opportunisme potentiel qui sont fonction et influencent même l'asymétrie de l'information dans les relations d'échange (Hyman, 1993; Williamson, 1993). Ainsi, l'incertitude et l'opacité des marchés dues à cette asymétrie génèrent des coûts de transactions qui font de la firme une institution économique plus efficiente car elle assure la coordination des décisions et le règlement des conflits internes à l'organisation (Williamson, 1985). Ce sont l'incertitude face au futur, la rationalité limitée et l'information imparfaite des agents économiques qui rendent illusoire la prétention d'éliminer, par le biais d'un contrat, les comportements opportunistes (Williamson, 1975, 1985). L'incomplétude des contrats doit donc être compensée par des mécanismes de coordination tels que l'autorité et la hiérarchie, qui permettent de réduire les risques d'opportunisme et l'incertitude. C'est dans cette optique que les tenants de l'économie institutionnelle (Arrow, 1974; North, 1990; Knights et al., 2001) mettent l'accent sur l'importance de la confiance dans les échanges vu sa capacité à réduire les coûts de transaction (Williamson, 1975, 1993; Karpik, 1998; Dyer et Chu, 2003; Kautonen, 2006).

Allant à contre-courant par rapport à ces écrits qui plaident en faveur de la confiance et de sa capacité à lubrifier les relations sociales (Arrow, 1974) et faciliter les transactions économiques (Granovetter, 1993; Fukuyama, 1995; Karpik, 1998; Ricard et Perrien, 1999; Knights et al., 2001; Kautonen, 2006; Boisclair et Dallaire, 2008), Williamson (1993) suggère que la caractéristique comportementale dominante de tout agent demeure l'opportunisme. S'opposant à la confiance, l'opportunisme est défini comme étant la tentative

de réaliser des gains individuels sur la base d'un manque de franchise ou d'honnêteté dans les transactions. Il peut prendre instinctivement deux formes. La plus communément admise est l'exploitation d'asymétries d'information et la divulgation d'informations stratégiques. La seconde forme se manifeste au cours de l'exécution et de la reconduction de contrats (Williamson, 1975). Ainsi, en cherchant son intérêt, l'individu peut utiliser la duperie et la ruse en vue de maximiser ses gains. Conjuguée à l'opportunisme, la présence d'incertitudes conduit à accroître les coûts de transaction et l'hypothèse fondamentale demeure ce qu'il appelle la « *calculativeness* » ou la calculabilité aux termes de Karpik (1998). Il traite ainsi de la « confiance calculée », un paradoxe épistémologique en soi (Williamson, 1993).

En effet, reprenant les mêmes exemples cités par Coleman (1990) pour démontrer l'importance de la confiance dans la vie économique et sociale, Williamson (1993) présente divers arguments pour démontrer qu'il ne s'agit que d'une confiance calculée basée sur l'évaluation du risque. Il maintient qu'ex-post, elle sert l'atteinte des intérêts respectifs des parties à l'échange. Calcul, confiance et intérêt personnel deviennent conciliables, bien que ce soit toujours l'opportunisme qui reste l'hypothèse comportementale dominante (Williamson, 1993). Bien que son point de départ soit le monde économique, plaidant en faveur de l'« *homo-economicus* » ou de l'« *homo-contractor* », Williamson (1993) étend son analyse aux interactions sociales en suggérant que la confiance est calculée en fonction du risque et que toute interaction entre agents est basée sur un calcul du risque.

Ainsi, le comportement calculateur ne disparaît pas de la relation mais la confiance apparaît avant tout comme un moyen d'économiser des coûts de transaction. Dans cette optique, la confiance entre agents économiques dépourvue de calculs et basée exclusivement sur l'honnêteté et la bienveillance, telle que conçue par divers chercheurs, notamment ceux du champ de la sociologie (dont Granovetter, 1985, 1994), perd ainsi tout son sens (Williamson, 1993; Karpik, 1998).

Toutefois, suivant les pas de Coleman (1990), Williamson (1993) ajoute que les comportements calculateurs ne sont pas antinomiques au principe de la confiance mais restent fondamentalement imbriqués à l'accord. Ainsi, dans le « monde de Williamson », la confiance n'est pas évacuée de l'analyse mais demeure soumise au principe de l'opportunisme. Bien que limitée, la rationalité des individus dans la recherche de leurs

intérêts reste entière. C'est un calcul visant un accroissement des gains qui prévaut. La confiance ne serait, dès lors, que le résultat d'une suite de calculs. Lorsque les intérêts convergent, ils suffisent à eux-mêmes pour expliquer la coopération (Williamson, 1993).

Partant de l'hypothèse que l'Homme est un « animal social », Williamson (1993) emprunte à Zucker (1986) le concept de confiance institutionnelle. Il soutient que la fonction des institutions sociales n'est pas de susciter la confiance mais de limiter la possibilité d'opportunisme. La malhonnêteté est détournée par des arrangements institutionnels habiles qui rendent ce comportement trop coûteux. La confiance est ainsi liée à des sanctions incitant les agents à tenir leurs promesses et ne se manifeste qu'en tant que calcul coûts / bénéfices, notamment en termes de moyens de coercition encourus. Cela suggère, dès lors, que ces arrangements institutionnels ne produiraient pas la confiance. Ils n'en constitueraient qu'un substitut fonctionnel.

Williamson (1993) reconnaît toutefois, qu'au niveau interpersonnel, la confiance peut s'écarter d'un comportement calculateur, principalement dans le cadre des relations étroites entre les individus, par exemple les cas d'amour ou d'amitié. L'imbrication sociale serait alors si forte que les comportements ne pourraient s'expliquer (ou presque) par un raisonnement calculateur. Il reconnaît également que la présence d'éléments culturels, ethniques ou religieux pourrait conduire à diminuer significativement la portée des comportements calculateurs. Ainsi, bien qu'il distingue confiance calculée, interpersonnelle et institutionnelle, sans mettre explicitement l'accent sur leurs interrelations, la position de Williamson reste quelque peu nuancée dans la mesure où il admet que le calcul n'est pas totalement absent mais, dans des cas particuliers, est complété par d'autres facteurs socioculturels. Néanmoins, dans l'optique de Williamson, l'essentiel de ce qui est mis sous la rubrique confiance n'est que l'expression d'un comportement calculateur.

#### 2.1.2.2 La théorie de l' « *embeddedness* »

Parallèlement aux apports de Williamson, Granovetter se base sur une perspective socio-économique pour offrir une conception divergente de la confiance et des interactions entre les mondes économique et social. Largement reconnu pour sa théorie de l'*embeddedness*,

Granovetter (1985, 1994) admet que la sphère économique est étroitement encadrée dans la sphère sociale et que ce sont les relations sociales concrètes qui engendrent la confiance dans la vie économique.

L'action économique est encadrée dans le réseau des relations interpersonnelles et la poursuite des fins économiques est socialement construite et s'accompagne toujours d'objectifs non économiques dont la sociabilité, l'approbation, le statut social et le pouvoir (Granovetter, 1985, 1994). Par conséquent, la négligence ou même la minimisation de la composante sociale à tout échange économique, tel le cas dans les recherches à empreinte économique, cadre dans lequel s'inscrivent les apports de Williamson (1985, 1993), n'est qu'une image « sous-socialisée » de la réalité. Selon la théorie de l'*embeddedness*, tout échange économique est marqué par l'interaction active entre les acteurs. L'encastrement des relations économiques dans le domaine social met l'accent « sur le rôle des relations personnelles concrètes et leurs structures (réseaux) pour générer la confiance et freiner la malhonnêteté » (Granovetter, 1985, p. 490).

Ainsi, les pratiques relativement informelles des contrats prédominent dans les relations d'affaires. Contrairement aux idées de Williamson (1993), Granovetter (1985, 1994) reconnaît que les relations amicales personnelles affectent fortement la sphère économique et génèrent des standards de comportements attendus supérieurs aux relations autoritaires. La confiance représente un des fondements sociaux souvent négligés par les approches « sous socialisées » mettant sous réserve l'imbrication du monde économique dans la sphère sociale. C'est en effet, sur la base de relations personnelles durables et d'une longue familiarité entre les personnes que s'établissent les relations de confiance. Celle-ci est alors analysée comme la croyance des individus concernant une relation qui dépend de réseaux sociaux plus vastes (Granovetter, 1985). Ce n'est pas une relation qui peut être instaurée par la seule évaluation rationnelle des individus, tel que préconisé par Williamson (1993). Elle se fonde sur les croyances collectives et les pratiques sociales.

Dans cet esprit, Granovetter (1985) aborde une dimension essentielle de la confiance : l'interaction entre les différents types de relations interindividuelles aussi bien économiques que sociales. Ce ne sont pas les caractéristiques des personnes qui importent mais les relations qu'elles entretiennent (preuve d'expertise, réputation sur le marché, expériences,

liens sociaux, familiarité, etc.). Ainsi, contrairement aux arguments souvent utilitaristes et « sous-socialisés » avancés par les tenants de l'économie institutionnelle (dont Williamson, 1993), cette conception de la confiance met davantage l'accent sur son importance au niveau interpersonnel et sa prépondérance par rapport à la morale générale ou aux arrangements institutionnels (Granovetter, 1985, 1994).

Cette constatation va également à l'encontre des conceptions de Luhmann (1979) et Zucker (1986) qui suggèrent que la confiance institutionnelle peut se substituer à la confiance interpersonnelle. Aux termes de Granovetter (1985), Zucker et Luhmann adoptent une conception « sur-socialisée » de la vie économique aussi dangereuse que la conception « sous-socialisée » souvent adoptée par les économistes. La théorie de *l'embeddedness* est largement adoptée par les chercheurs qui, suivant les pas de Granovetter (1985, 1994), reconnaissent l'enchâssement des interactions économiques dans la sphère sociale. Thuderoz et al. (1999) expriment un point de vue bien prononcé en la matière en soutenant que tout échange est social avant même d'être économique.

Oscillant entre la conception de la confiance en tant que fruit d'un calcul économique (Williamson, 1993) et sa conception en tant qu'ordre moral naissant des relations sociales (Granovetter, 1985), la majorité des chercheurs en théorie organisationnelle gardent des points de vue nuancés inspirés des apports des théories de coûts de transaction et / ou de *l'embeddedness*. Bien qu'ils adoptent des niveaux d'analyse de la confiance différents, ils s'accordent tout de même pour avancer que la confiance, calculée ou pas, représente une composante importante de toute collaboration réussie (Ring et Van de Ven, 1992,; Shapiro et al., 1992 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Fukuyama, 1995; Gulati, 1995; Nooteboom et al., 1997 ; Lewicki et al., 1998 ; Das et Teng, 1998; Knights et al., 2001; McEvily et al., 2003; Vangen et Huxman, 2003; Ramonjavelo et al., 2006; Kautonen, 2006; Préfontaine et al., 2009).

### **2.1.3 Principales typologies de la confiance**

Étant une notion multidimensionnelle (Luhmann, 1979; Giddens, 1990; Das et Teng, 1998; Holland, 1998; Rousseau et al., 1998; Mangematin et Thuderoz, 2003; Woolthuis et al., 2005; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006), la confiance pourrait être analysée à divers

niveaux. Que la perspective relève de l'économie institutionnelle ou de la sociologie économique, diverses classifications de la confiance pourraient être dégagées de la littérature (Zucker, 1986; Sako, 1991; Shapiro et al., 1992; Williamson, 1993; Fukuyama, 1995; McAllister, 1995; Holland, 1998; Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008).

Cette section vise à présenter une vue d'ensemble des principales typologies de la confiance suggérées dans le champ. Toutefois, l'examen de ces typologies permet de remarquer que celles-ci ne sont pas étanches et que les divers types présentés par les chercheurs sont le fruit de leur propre perspective et des critères de classification qui en découlent. En effet, l'analyse des divers types qui sous-jacents permet de relever trois principaux niveaux d'analyse de la confiance dans le contexte particulier des relations inter-organisationnelles, cadre dans lequel s'inscrivent les PPP. Il s'agit des niveaux institutionnel, interorganisationnel et interpersonnel. À chaque niveau correspond un type de confiance spécifique ou une combinaison de plusieurs d'entre eux. Pour cette raison, étant donné le côté intégrateur de cette typologie, elle sera adoptée dans la présente étude. Faisant partie intégrante du modèle conceptuel proposé dans le cadre de cette recherche, les types de confiance qui en découlent feront l'objet d'une analyse approfondie dans la dernière partie de cette section.

Par ailleurs, il apparaît naturel que la définition des types de confiance dépende des axes d'analyse choisis par les chercheurs. Étant donné qu'il s'agit d'un concept complexe et multidimensionnel (Lewis et Weigert, 1985; Holland, 1998; Rousseau et al., 1998; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008) et qu'il suscite un intérêt pluridisciplinaire, les chercheurs ont adopté plusieurs critères de classification. Partant des fondements de leur discipline influençant leur propre conception de la confiance, ils se sont basés sur des éléments qu'ils considèrent comme étant primordiaux pour appréhender un tel construit.

L'analyse de la littérature montre, en effet, que les études du champ se basent sur un éventail d'éléments de classification bien diversifié allant du degré de « calculabilité » sous-jacent à la confiance (Williamson, 1993) et son contexte d'application (Zucker, 1986; Shapiro et al., 1992) à ses fondements / sources (Sako, 1991; McAllister, 1995; Holland,

1998) et même à l'unité d'analyse des relations *trustee-trustor* (Zaheer et al., 1998; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008). C'est là que réside tout l'intérêt d'examiner simultanément les principales typologies de la confiance afin de capturer l'essence du concept et d'en apprécier la multi-dimensionnalité.

#### 2.1.3.1 *Types de la confiance selon le contexte d'affaires*

Une des principales typologies généralement adoptée dans la littérature est celle développée par Shapiro et al. (1992) et reprise par Rousseau et al. (1998). Partant de l'idée que la confiance est un concept multidimensionnel qui dépend de plusieurs facteurs dont le contexte de la relation et les antécédents des interactions entre les parties, Shapiro et al. (1992) en identifient trois types. Le premier est la confiance basée sur la dissuasion (*deterrence-based trust*). Celle-ci se manifeste quand les coûts encourus par la violation de la confiance sont supérieurs aux avantages à en tirer. C'est le cas, par exemple, des parties qui interagissent étroitement dans des réseaux ou qui ont une interdépendance fonctionnelle prononcée; une violation de la confiance pourrait alors avoir des conséquences sur leurs relations futures. Le second type est basé sur les connaissances (*knowledge-based trust*); autrement dit, la prévisibilité des actions de l'autre partie sont fonction des connaissances et informations accumulées sur elle (expériences passées, réputation, etc.). Elle se manifeste quand une partie prévoit que son vis-à-vis agira de façon coopérative (Deutsch, 1958). Partant de l'hypothèse de la réciprocité, ce type de confiance est fondé sur l'idée que les gens agissent généralement de façon coopérative avec ceux qu'ils croient être eux-mêmes coopératifs. Finalement, Shapiro et al. (1992) identifient la confiance basée sur l'identification (*identification-based trust*). Ce type tire ses sources de l'appartenance à un groupe donné. S'inspirant de la psychologie sociale, Shapiro et al. (1992) suggèrent que les individus ont tendance à faire davantage confiance aux membres de leur groupe qu'à ceux qui n'y appartiennent pas (Deutsch, 1958). Cette confiance est fondée sur plusieurs facteurs, notamment sur la convergence des objectifs et des valeurs avec ceux des membres de leur groupe dont l'organisation, le secteur, la religion, etc. Bien que Shapiro et al. (1992) examinent principalement le niveau interpersonnel, on peut présumer que les trois types de confiance identifiés puissent s'appliquer au niveau interorganisationnel. La confiance interorganisationnelle (Zaheer et al., 1998) pourrait, à titre d'exemple, s'appuyer sur

l'identification ou l'appartenance à un même pays ou à un même secteur. Un organisme public aurait plus d'affinités et ferait davantage confiance à un autre régi selon les principes et valeurs de la même administration publique.

Examinant les sources de la confiance, Zucker (1986) offre une autre typologie de la confiance couramment reprise dans diverses recherches (Williamson, 1993; Mangematin, 1999; Mangematin et Thuderoz, 2003; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006). La première est la confiance « *intuitu-personae* » qui repose sur les caractéristiques propres à l'individu comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un pays. Cette variante puise ses sources de façon exogène à la relation et dépend de l'appartenance à un groupe donné. Elle correspond à ce que Shapiro et al. (1992) définissent comme la confiance basée sur l'identification.

La deuxième variante est la confiance relationnelle (*process-based trust*) qui se nourrit des interactions entre les parties. Ce type de confiance se base sur les expériences passées des parties ainsi que sur leur réputation sur le marché. De plus, la confiance relationnelle est fonction des moyens de dissuasion à l'opportunisme mis en place par les partenaires ainsi que des risques sous-jacents aux comportements non coopératifs. Par ailleurs, force est de constater que bien qu'elle se manifeste généralement au niveau interpersonnel, la confiance relationnelle peut également s'appliquer au niveau interorganisationnel.

En effet, même à ce niveau, il serait envisageable que les organisations puissent développer la confiance relationnelle en se basant sur les connaissances accumulées sur leur homologue à la collaboration et ce, aussi bien par le biais des expériences partagées que par la réputation véhiculée sur le marché. La confiance relationnelle interorganisationnelle peut également être fondée sur les moyens de dissuasion mis en place par les partenaires afin d'assurer la pérennité de leur collaboration. Ainsi, qu'elle relève du niveau interpersonnel ou interorganisationnel, aux termes de Shapiro et al. (1992), la confiance relationnelle se fonde sur la combinaison de la confiance basée sur la dissuasion et de celle basée les connaissances.

Finalement, le troisième type identifié par Zucker (1986), qui d'ailleurs a amplement influencé divers auteurs (dont Williamson, 1993; Mangematin, 1999) qui s'en sont inspirés est la confiance institutionnelle (*institutional based trust*). Dans ce cas, il s'agit de la



confiance accordée à une institution ou à une structure formelle garantissant les attributs d'une partie. Cette confiance est exogène à la relation et à son contexte mais influence directement ou indirectement la confiance relationnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993).

Bien qu'il plaide en faveur de l'opportunisme en tant que fondement des relations d'échange, Williamson (1993) identifie, aux côtés de la confiance calculée (*calculative-trust*), discutée précédemment, deux autres variantes: la confiance personnelle et la confiance institutionnelle. La première relève du niveau interpersonnel et ne survient que vis-à-vis de peu de personnes avec lesquelles un agent donné développe des relations spécifiques telles que l'amour ou l'amitié. Vu qu'elles ne se baseraient quasiment sur aucun calcul entre les parties, ces relations pourraient se dégrader si des orientations « calculées » entraient en jeu.

La deuxième, la confiance institutionnelle réfère, tel que préconisé par Zucker (1986), au contexte social et organisationnel dans lequel les relations contractuelles s'insèrent. Il serait opportun de remarquer que la confiance calculée identifiée par Williamson (1993) pourrait correspondre à la combinaison de ce que Shapiro et al. (1992) identifient comme la confiance basée sur la dissuasion et celle basée sur les connaissances dont les fondements sont les calculs coûts / bénéfices en fonction des moyens de coercition sous-jacents à la relation et les connaissances accumulées sur le partenaire à l'échange et le contexte de cet échange.

Par ailleurs, la confiance personnelle définie par Williamson (1993) pourrait, en partie, correspondre à la confiance basée sur l'identification présentée par Shapiro et al. (1992) et même à la confiance *intuitu-personae* proposée par Zucker (1986) dans la mesure où deux personnes d'une même famille pourraient se faire confiance sur la base de l'identification et de l'appartenance à un groupe donné (Shapiro et al., 1992; Williamson, 1993).

#### 2.1.3.2 *Types de confiance selon les schèmes cognitifs des acteurs*

Sako (1991), McAllister (1995) et Holland (1998) quant à eux, s'intéressent particulièrement aux fondements de la confiance interpersonnelle. Partant des schèmes cognitifs des individus, ils offrent diverses classifications de la confiance pouvant se manifester entre les acteurs aussi bien dans le monde social qu'économique. Toutefois, bien

que ces typologies aient été définies par les chercheurs dans le contexte interpersonnel, elles pourraient tout aussi bien s'appliquer au niveau interorganisationnel. S'il est envisageable que la confiance, une notion qui relève de la psychosociologie, puisse être analysée au niveau des systèmes sociaux des organisations, il serait imaginable que la confiance interorganisationnelle puisse épouser les mêmes caractéristiques que la confiance née au niveau interpersonnel.

Ainsi, Sako (1991) identifie deux types de confiance : la confiance intentionnelle et la confiance de compétence. Le premier type s'applique au contexte où un individu fait confiance à un autre parce qu'il croit que ce dernier respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme (Barber, 1983; Sako, 1991; Nooteboom et al., 1997). Le deuxième type suggère plutôt qu'un individu fait confiance à un autre parce que celui-ci détient les capacités et les compétences requises, notamment en termes de formation et d'expertise professionnelle (Zucker, 1986; Giddens, 1990; Sako, 1991; Nooteboom et al., 1997; Mangematin et Thuderoz, 2003) tel le cas de la confiance qu'une personne accorde à son médecin ou à son avocat. Bien qu'il ne s'agisse pas du même niveau d'analyse et que cela ne soit pas explicité clairement par Sako (1991), la confiance de compétence est fortement liée à la confiance institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Mangematin et Thuderoz, 2003) accordée à la structure formelle garantissant les attributs du *trustee*, le médecin ou l'avocat par exemple. On ne peut faire confiance à un médecin que si on accorde un minimum de confiance à l'université où il a obtenu son diplôme ou à l'ordre des médecins qui encadre ses pratiques (Giddens, 1990); autrement dit, à l'institution garantissant ses attributs (Zucker, 1986).

En outre, la confiance interorganisationnelle pourrait également s'appuyer, entre autres, sur la confiance de compétence (Sako, 1991). Il serait difficile d'imaginer qu'une entreprise s'engagerait dans une alliance avec une autre à laquelle elle n'accorderait pas un minimum de confiance quant à ses compétences et capacités à poursuivre les objectifs d'un tel partenariat.

Holland (1998) distingue également deux variantes complémentaires de la confiance : la confiance naturelle et la confiance subjective. Tel que son appellation l'indique, la première est indépendante d'une situation spécifique et se base plutôt sur la tendance naturelle qu'a un individu à croire en ses vis-à-vis. Elle varie en fonction de sa personnalité, de ses expériences

et de ses attitudes et évolue, dans le temps. Il s'agit d'une simple mesure de la confiance générale. Quant à la confiance subjective, elle dépend d'un ensemble de circonstances et d'un partenaire économique spécifique. Elle est donc fonction de la confiance naturelle et de facteurs structurels et situationnels. Ainsi, la confiance subjective varie, entre autres, en fonction de l'identité du partenaire, du contexte de l'échange et de la nature de la transaction.

La confiance subjective (Holland, 1998) s'inscrit, par suite, dans le cadre de la confiance relationnelle (Zucker, 1986; Nooteboom et al., 1997). Elle pourrait être basée sur les connaissances accumulées sur le partenaire par le biais de la familiarité née de leurs expériences (Gulati, 1995) ou de sa réputation sur le marché (Morgan et Hunt, 1994). La confiance relationnelle pourrait aussi bien se baser sur les connaissances permettant de prévoir les intentions et actions du partenaire et réagir en conséquence que sur les moyens de dissuasion à l'opportunisme mis en place (Shapiro et al., 1992). Ces moyens ne seraient autres que le fruit d'une série de calculs coûts / bénéfices (Williamson, 1993; Karpik, 1998).

Fortement imprégné de l'approche psychosociologique, McAllister (1995) s'inspire de Johnson-George et Swap (1982) ainsi que de Lewis et Weigert (1985) pour identifier deux types de confiance interpersonnelle, les confiances cognitive et affective. La première (*cognition-based trust*) se base sur les connaissances et les croyances personnelles que l'autre partie fera preuve de sérieux et de fiabilité (Rempel et al., 1985). C'est la personne elle-même qui choisit à qui elle va accorder sa confiance, à quel propos et sous quelles conditions. Cette confiance se base sur des connaissances supposées « logiques » et réputées « de bons motifs » (Lewis et Weigert, 1985). Partant de l'hypothèse qu'une connaissance totale de son homologue ne nécessite pas de confiance et qu'une ignorance totale de celui-ci n'offre aucune base rationnelle pour accorder sa confiance, McAllister (1995) admet que les connaissances nécessaires pour faire confiance à quelqu'un se situent entre ces deux extrêmes. Il s'agirait ainsi d'un équilibre entre la confiance relationnelle (Mangematin et Thuderoz, 2003) basée sur les connaissances et celle basée sur la dissuasion (Shapiro et al., 1992) ou même une confiance calculée (Williamson, 1993) en fonction des connaissances et du cadre de l'échange. En outre, le deuxième type (*affect-based trust*) se base sur les préoccupations et les émotions personnelles. Cette confiance dépend ainsi des investissements émotionnels des parties. Tel que révélé par Lewis et Weigert (1985) ainsi que McAllister (1995), cette typologie pourrait s'appliquer à toute situation.

La confiance relationnelle (Zucker, 1986) pourrait ainsi être basée sur les connaissances accumulées sur le partenaire ou sur les moyens de dissuasion appliqués (Shapiro et al., 1992) ou sur la confiance cognitive (McAllister, 1995) ou même varier en fonction de l'engagement émotif des parties suite à leurs interactions répétitives (confiance émotive). En outre, la confiance basée sur l'identification (Shapiro et al., 1992) ou *intuitu-personae* (Zucker, 1986) pourrait être aussi bien fondée sur les caractéristiques cognitives qu'émotives vis-à-vis d'un individu en particulier.

### 2.1.3.3 *Types de confiance selon les niveaux d'analyse*

L'intérêt de cette classification des relations *trustee-trustor* réside dans sa capacité à dépeindre les divers axes d'analyse envisageables dans le cadre des relations interorganisationnelles tout en mettant l'accent sur les principales autres typologies de la confiance offertes par les chercheurs. Ainsi, c'est son caractère intégrateur des autres typologies qui en représente l'avantage principal. De façon générale, l'examen des écrits en la matière (voir par exemple, Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008) permet de cerner les types de confiance en trois grandes catégories : (1) la confiance interpersonnelle, (2) la confiance interorganisationnelle et (3) la confiance institutionnelle.

Luhmann (1979) et Giddens (1990) définissent la confiance interpersonnelle comme étant la confiance que placent les individus dans d'autres individus. Partant de la réalité organisationnelle, Zaheer et al. (1998) suggèrent qu'il s'agit de la confiance placée par les membres d'une organisation dans leurs homologues de l'entité partenaire. Elle renvoie, entre autres, aux notions de dépendance et de vulnérabilité d'un individu par rapport à un autre (Ring et Van de Ven, 1994; Fukuyama, 1995; Sako, 1997; Zaheer et al., 1998). La confiance interpersonnelle est fondée sur la réputation et / ou les compétences, reconnues souvent suite à des expériences antérieures (Magematin et Thuderoz, 2003; Woolthuis et al., 2005).

Dans le contexte organisationnel, la confiance entre les acteurs se développe lors de la poursuite d'objectifs communs qui nécessitent des communications fréquentes et une certaine proximité spatiale (Zaheer et al., 1998). Elle pourrait ainsi naître des connaissances

accumulées par un individu sur son vis-à-vis, connaissances qui permettraient d'en prévoir les intentions et les actions (Shapiro et al., 1992). Elle se manifeste par un sentiment de bonne foi, de bienveillance, de respect et de loyauté plutôt qu'un comportement opportuniste. Cette confiance se traduit principalement par la coopération et l'entraide que se témoignent les individus les uns envers les autres (Rempel et al., 1985; McAllister, 1995; Zaheer et al., 1998; Woolthuis et al., 2005). Dans cette optique, il s'agit de la confiance relationnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993) non calculée basée sur les connaissances entre les individus (Shapiro et al., 1992). Toutefois, cette confiance pourrait être calculée (Williamson, 1993) et basée sur des mécanismes de dissuasion (Shapiro et al., 1992). La confiance interpersonnelle pourrait également être cognitive ou émotive (McAllister, 1995), subjective ou naturelle (Holland, 1998), intentionnelle ou de compétence (Sako, 1991), basée sur l'identification (Shapiro et al., 1992) ou *intuitu-personae* (Zucker, 1986).

Plusieurs chercheurs considèrent la confiance interpersonnelle comme indispensable dans la construction, le développement ou le maintien des relations interorganisationnelles (Granovetter, 1985; Morgan et Hunt, 1994; McAllister, 1995; Doney et Canon, 1997; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006). Néanmoins, bien que ce soient les individus ou groupes de personnes qui se font confiance et non les entreprises et que les échanges impliquent des individus (Barney et Hansen, 1994; Zaheer et al., 1998), divers chercheurs optent pour le niveau d'analyse organisationnel en ce qui a trait à l'étude de la confiance dans les relations d'échange (Fukuyama, 1995; Gulati, 1995; Das et Teng, 1998; Zaheer et al., 1998; Livet et Reynaud, 1998; Woolthuis et al., 2005).

Par ailleurs, telle que son appellation l'indique, la confiance interorganisationnelle est définie par Zaheer et al. (1998) comme étant l'étendue de la confiance placée dans l'organisation partenaire par les membres d'une entité donnée. En d'autres termes, la confiance interorganisationnelle dépasse la relation personne à personne pour embrasser l'organisation partenaire avec laquelle s'effectue un échange. Pour Livet et Reynaud (1998), il s'agit d'une confiance grâce à laquelle les membres d'un groupe impliqués dans une action collective estiment raisonnable de s'y engager. Elle s'opère entre au moins deux entités en tant que personnes morales. En plaçant les acteurs-clés au cœur de la définition, Zaheer et al. (1998) précisent qu'il s'agit de la confiance accordée par les responsables d'une organisation à une organisation partenaire. Empruntant une approche élitiste, ces chercheurs soutiennent

que c'est la confiance interpersonnelle qui est à la base de la naissance de la confiance interorganisationnelle et ce, par le biais d'un processus d'institutionnalisation (Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006).

Ainsi, de façon générale, la confiance interorganisationnelle est définie comme la confiance accordée par les membres d'une organisation à une entité partenaire (Livet et Reynaud, 1998; Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008). Tout comme la confiance interpersonnelle, elle pourrait être fondée sur les connaissances, la dissuasion ou l'identification (Shapiro et al., 1992); elle pourrait également être qualifiée de relationnelle (Zucker, 1986) ou calculée (Williamson, 1993), d'intentionnelle ou de compétence (Sako, 1991).

Transposant un concept qui relève de la psychosociologie au niveau interorganisationnel, la majorité des chercheurs caractérisent la confiance interorganisationnelle des attributs de la confiance interpersonnelle. Dans cette optique, tout comme Woolthuis et al. (2005), Zaheer et al. (1998) analysent la confiance interorganisationnelle en mettant les attentes et anticipations (et non la conviction) d'une organisation donnée en rapport avec les risques de trahison et d'opportunisme manifestés par son partenaire. Tout comme la confiance interpersonnelle impliquant des personnes physiques, elle dépend de la confiance de compétence et de la confiance intentionnelle (Nooteboom et al., 1997). Elle peut avoir comme déterminants la réputation, les compétences et l'expertise des organisations, leurs expériences passées, le pouvoir relatif des parties issu d'une relation de dépendance et d'autres aspects spécifiques à la nature des organisations tels la taille et la culture organisationnelle (Koenig et Van Wijk, 1992; Das et Teng, 1998; Zaheer et al., 1998; Woolthuis et al., 2005). Elle se développe au cours de relations d'affaires et se manifeste par des éléments tels la bonne foi, la bienveillance, le respect des règles indépendamment de tout processus de contrôle formel (Das et Teng, 1998; Woolthuis et al., 2005; Seppanen et al., 2007).

En outre, la confiance interorganisationnelle pourrait également être fondée sur l'identification (Shapiro et al., 1992), ce qui correspondrait, hormis l'appellation, à la confiance *intuitu-personae* (Zucker, 1986) mais appliquée aux organisations. Les membres d'une organisation donnée auraient tendance à faire davantage confiance aux membres d'une autre partageant les mêmes valeurs et normes. Ainsi, partant de l'hypothèse que les

organismes publics et les entreprises privées épousent des valeurs et normes divergentes (Boyne, 2002; Hammerschmid, 2005), il apparaît évident que la confiance interorganisationnelle entre ces entités dans le cadre des PPP ne pourrait être basée sur l'identification (Shapiro et al., 1992) mais pourrait plutôt se développer sur la base de leurs interactions répétitives. Il s'agirait ainsi de la confiance interorganisationnelle relationnelle (Zucker, 1986).

Néanmoins, tout comme la confiance interpersonnelle, l'essence de la confiance interorganisationnelle pourrait être la dissuasion (Shapiro et al., 1992) si les coûts encourus par une organisation donnée sont supérieurs aux gains potentiels relatifs à un comportement opportuniste (Williamson, 1993) ou non coopératif (Das et Teng, 1998). Elle pourrait également être basée sur les connaissances (Shapiro et al., 1992) accumulées par une firme sur son partenaire à l'échange et ce, suite à leurs diverses interactions, à la collecte d'informations sur le marché et aux données basées sur la réputation (Shapiro et al., 1992). Qu'elle soit basée sur les moyens de dissuasion ou sur les connaissances, la confiance relationnelle (Zucker, 1986) pourrait se manifester au niveau interorganisationnel, entre des firmes partenaires.

En outre, bien qu'ils ne l'expriment pas explicitement, plusieurs chercheurs empruntent le niveau d'analyse interorganisationnel afin de traiter de la confiance dans le cadre des partenariats (Dasgupta, 1988; Ring et Van de Ven, 1992; Zaheer et Venkatraman, 1995; Das et Teng, 1998; Sheppard et Sherman, 1998; Dyer et Chu, 2003; Inkpen et Curral, 2004; Woolthuis et al., 2005; Seppanen et al., 2007). Pourtant, il paraît évident qu'il s'agit d'une personnification des organisations et que ce sont les personnes ou ressources-clés de l'organisation qui représentent le véhicule de la confiance au niveau organisationnel et interorganisationnel (Zaheer et al., 1998). Malgré la richesse du champ, rares sont les études qui établissent les liens entre la confiance, concept qui relève principalement de la psychosociologie et donc du niveau individuel, et les relations interorganisationnelles.

Peu d'études expliquent, en effet, les interactions entre la confiance interpersonnelle et la confiance interorganisationnelle. Une des rares recherches empiriques ayant tenté de répondre à ce questionnement est celle réalisée par Zaheer et al. (1998). Examinant les relations clients-fournisseurs, ces chercheurs placent les acteurs, particulièrement les

ressources clés (approche élitiste), dans le contexte et considèrent qu'ils sont à l'origine de la confiance et de son institutionnalisation au niveau organisationnel. Ce sont les pratiques et routines institutionnalisées des relations d'échange qui contribuent, dans un contexte stable favorable, au développement de la confiance interpersonnelle et de la confiance interorganisationnelle. Ces deux niveaux de confiance créent ainsi des liens de réciprocité entre les partenaires et sont à la base de la performance des relations d'échange. Présentant une approche dynamique du développement de la confiance interorganisationnelle, Zaheer et al. (1998) suggèrent que la connexion entre ces deux niveaux de confiance est basée sur un processus d'institutionnalisation. Ce processus permet de traduire la confiance, variable qui relève du niveau psychologique et donc individuel, au niveau organisationnel. Partant d'une approche empirique, ils soutiennent également que la nature et le rôle de la confiance changent au gré du temps (Zaheer et al., 1998, Nielsen, 2004). Ceci confirme que la relation de confiance n'est pas statique mais résolument dynamique.

Finalement, parallèlement aux variantes de la confiance *intuitu-personae* et relationnelle, Zucker (1986) identifie la confiance institutionnelle (*institutional based trust*). Il s'agirait de la confiance produite grâce à la structure formelle garantissant les attributs, les intentions ainsi que les actions d'un individu ou d'une organisation (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Mangematin et Thuderoz, 2003). Toutefois, cette confiance ne renvoie pas aux relations entre individus ou entre organisations mais réfère aux systèmes et procédures formant le contexte social et organisationnel dans lequel les échanges s'insèrent (Pate et Martin, 2003).

S'inspirant de Zucker (1986), Mangematin (1999) soutient que « la confiance institutionnelle repose sur un principe de délégation à une autorité supérieure qui garantit les individus contre les risques d'aléa moral et de sélection adverse auxquels ils s'exposent lorsqu'ils sont amenés à s'engager dans des situations pour lesquelles ils sont en situation d'asymétrie de l'information » (p. 51). Elle se fonde sur une structure sociale formelle garantissant les attributs d'un individu ou d'une organisation tels que le code d'éthique, les contrats, les normes ou les lois. Sa création n'est pas le produit d'une relation d'échange, ni d'expériences antérieures; il s'agit du contexte social et organisationnel dans lequel s'inscrivent les relations d'échange (Zucker, 1986; Williamson, 1993).



Ainsi, on ne fait pas uniquement confiance à un individu ou à une organisation mais plutôt à l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrit une relation donnée (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Pate et Martin, 2003; Ramonjavelo et al., 2006). La construction de la confiance institutionnelle s'apparente davantage à la souscription à un contrat social (J.J. Rousseau) dans lequel chacun accepte d'abandonner une partie de sa liberté pour fixer des règles de jeu et déléguer l'autorité et les moyens de coercition à une tierce partie comme l'État, un ordre professionnel, une église, etc. (Zucker, 1986; Mangematin, 1999).

Zucker (1986) explique le caractère institutionnel de la confiance en insistant sur deux caractéristiques particulières, l'intersubjectivité et l'objectivité. La confiance institutionnelle est intersubjective dans la mesure où elle reste indépendante des individus et que, bien qu'elle soit développée localement, elle est reconstruite à l'extérieur d'une situation donnée. Cet éloignement à la fois des personnes et du contexte spécifique de leur action, lui garantit toute son objectivité (Zucker, 1986). Ainsi, le développement de la confiance institutionnelle peut s'apparenter à un contrat social (Mangematin, 1999).

En se basant sur les apports de Zucker (1986), Williamson (1993) reconnaît l'importance de la confiance institutionnelle aux côtés de la confiance « calculée » et de la confiance interpersonnelle. S'intéressant particulièrement aux ententes contractuelles, Williamson (1993) la présente comme faisant référence à la confiance dans le contexte social et organisationnel à l'intérieur duquel s'inscrivent les contrats ou toutes formes de transactions. Elle se développe par la reconnaissance et l'acceptation des règles régissant la vie sociale, politique et économique. Admettant que l'Homme est un « animal social » par nature, Williamson soutient que l'approbation et les sanctions sociales ainsi que la socialisation représentent des fondements majeurs dans la vie de l'agent qui cherche à maximiser ses gains. La confiance institutionnelle se manifeste par le recours des deux parties à diverses institutions telles les lois, le cadre réglementaire, les contrats et leur acceptation des règles qui en découlent (Williamson, 1993). Dans cet esprit, la confiance institutionnelle est « non calculée » dans la mesure où les caractéristiques institutionnelles sont exogènes à la relation d'échange (Zucker, 1986). Toutefois, les transactions sont toujours conclues en référence au contexte institutionnel dans lequel elles s'insèrent. Le calcul est donc toujours de mise (Williamson, 1993).

Tout comme la confiance peut s'exprimer envers un autre acteur (personne ou organisation), elle peut se manifester envers le contexte dans lequel s'insère la relation d'affaires. Généralement, cette confiance est occultée des recherches sur la confiance naissant dans les relations partenariales dans la mesure où elle est souvent prise pour acquise. Lorsque les parties interagissent dans un cadre institutionnel qui leur est familier et auquel elles sont accoutumées, elles ne pensent pas concrètement au cadre législatif dans lequel elles feront affaires. Toutefois, en réalité, cette confiance est souvent remise en cause quand les partenaires interagissent dans des cadres institutionnels différents. C'est le cas des PPP conclus à l'international (Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2009).

Ainsi, la confiance peut relever du niveau interpersonnel ou interorganisationnel ou du niveau institutionnel. À ce dernier niveau, la confiance représente la croyance dans la « permanence du monde où les institutions garantissent une forme de sécurité dans l'action » (Rouchier, 2003, p. 146). Dans la recherche anglophone, cette confiance institutionnelle est souvent désignée par le terme « *confidence* » contrairement à la confiance interpersonnelle ou interorganisationnelle souvent désignées par le terme « *trust* » (voir Woolthuis et al., 2005). Les deux notions sont inextricablement liées : la *confidence* ou confiance institutionnelle constitue ainsi le cadre dans lequel le *trust* ou confiance interpersonnelle et/ou interorganisationnelle s'articule (Rouchier, 2003; Skander et Préfontaine, 2009).

À l'issue de l'analyse des confiances interpersonnelle, interorganisationnelle et institutionnelle pouvant se manifester dans les relations d'échange, il serait opportun de remarquer que les interactions entre ces niveaux de confiance ont été largement remises en cause par les chercheurs. Ainsi, partant de l'idée que la confiance est dynamique et qu'elle évolue dans le temps, Zucker (1986) accepte l'existence de deux types de confiance et avance que la confiance institutionnelle peut se substituer à la confiance interpersonnelle. Les acteurs économiques (individus ou organisations) peuvent ainsi se baser sur les données contextuelles ou institutionnelles d'une relation donnée pour conclure un contrat et instaurer des mécanismes de gouvernance sans toutefois développer des relations de confiance au niveau interpersonnel. La coordination et le contrôle par le biais des règles bureaucratiques et des contrats légaux dont l'essence même est la confiance institutionnelle, peuvent se substituer à la confiance relationnelle (Zucker, 1986) entre les acteurs pour réduire les risques et les incertitudes (Pate et Martin, 2003). Aux termes de Granovetter (1985), il s'agirait d'une

optique « sur-socialisée » de la réalité organisationnelle dans la mesure où les systèmes sociaux et les réseaux de relations, plus que les arrangements institutionnels ou la moralité, sont les fondements de la production de la confiance dans la vie économique. Parallèlement, les transactions ne résultent pas simplement d'un calcul des intérêts tel que suggéré par l'approche économique (voir Williamson, 1993) empruntant une optique de la réalité économique jugée « sous-socialisée », mais supposent l'existence de règles et normes sociales encadrant les relations d'échange (Granovetter, 1985).

S'opposant à ce courant de la sociologie économique (Granovetter, 1985) vantant les mérites de la confiance dans les relations interorganisationnelles, Williamson, (1993) soutient quant à lui que l'opportunisme et la calculabilité représentent les fondements du comportement des agents économiques. La confiance est elle-même vêtue d'un calcul économique basé sur l'opportunisme et la recherche des intérêts propres; c'est la notion de confiance calculée (Williamson, 1993). Il s'agit d'un moyen de contrôle « déguisé » : confiance et contrôle sont ainsi les deux facettes d'une même pièce. Pour cela, la confiance est une notion sans aucun intérêt ni valeur ajoutée dans la vie économique (Karpik, 1998).

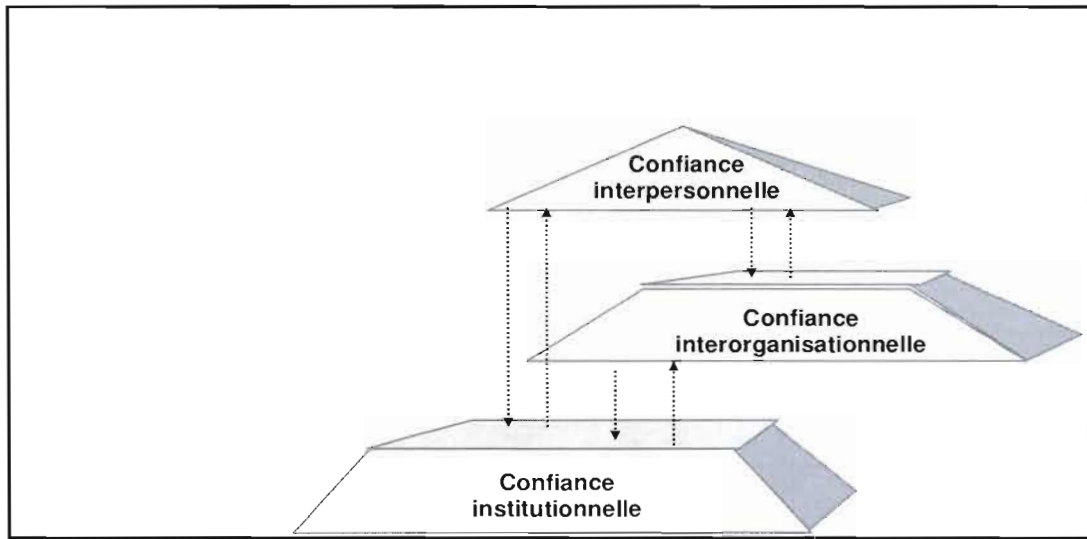
Mettant également l'accent sur l'importance de la confiance institutionnelle dans le monde économique, Luhmann (1979) note que bien que la confiance (*trust*) soit un mécanisme fondamental dans le monde social, il s'agit d'un engagement risqué, d'où l'importance des normes légales permettant de contourner ces risques (*confidence*). Ces normes et mécanismes de réglementation ne remplissent toutefois pas un rôle social dans les interactions marchandes mais permettent d'encadrer les relations de confiance entre les parties et même de favoriser leur émergence (Luhmann, 1979). Ainsi, confiance institutionnelle, interpersonnelle et / ou interorganisationnelle sont étroitement inter-reliées et complémentaires. C'est la confiance institutionnelle qui permet de remédier aux risques induits par la confiance nés entre les individus ou les organisations (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Ramonjavelo et al., 2006).

S'intéressant en particulier aux relations entre la confiance interorganisationnelle et interpersonnelle dans le cadre des relations clients-fournisseurs, Zaheer et al. (1998) admettent que les deux niveaux de confiance coexistent et sont positivement corrélés et que la confiance interorganisationnelle permet de diminuer les conflits relationnels et les coûts de

négociation. Ainsi, cette confiance apparaît comme le moteur de la relation d'échange permettant de dépasser les risques de conflits, baisser les coûts de transaction et de négociation et augmenter la performance (Dyer et Chu, 2003). Parallèlement, sans effet significatif sur les conflits, au niveau interpersonnel, la confiance peut exercer un effet favorable sur les coûts de négociation, dépendamment de son degré de compensation par la confiance interorganisationnelle (Zaheer et al., 1998). Tel que noté précédemment, bien qu'elle n'ait pas les mêmes effets, la confiance interpersonnelle est un élément clé dans la relation d'échange car elle est à la base du développement de la confiance interorganisationnelle et ce, par le biais du processus d'institutionnalisation (Zaheer et al., 1998).

Par ailleurs, Mangematin (1999) suggère que la confiance institutionnelle et la confiance interpersonnelle sont complémentaires et que la signature d'un contrat ne fait que renforcer le développement des confiances interpersonnelle et / ou interorganisationnelle. La coopération est basée sur la confiance institutionnelle et produit la confiance relationnelle, au niveau interpersonnel et / ou interorganisationnel. C'est la confiance au niveau institutionnel qui permet aux autres niveaux de confiance d'exister (Zucker, 1986; Mangematin, 1999; Williamson, 1993; Ramonjavelo et al., 2006). Si une partie (individu ou organisation) accepte d'interagir pour la première fois avec un partenaire potentiel, cela suppose qu'elle croit au moins que les résultats de cette interaction pourraient être positifs; il existerait donc des présupposés de confiance antérieurs à ceux de la méfiance dans toutes les interactions (Nielsen, 2004). Ainsi, les parties qui accordent leur confiance à leur partenaire font inconsciemment référence aux institutions de garanties qu'ils croient stables (Rouchier, 2003).

Tenant d'aller plus loin, Ramonjavelo et al. (2006) ont exploré les interactions non seulement entre les confiance interpersonnelle et interorganisationnelle dans les relations de PPP mais se sont également intéressés à la confiance institutionnelle. Ils soutiennent que les trois types de confiance peuvent se compléter ou se substituer dépendamment des facteurs contextuels de la relation. Toutefois, c'est la confiance institutionnelle qui demeure la base ou cadre fondamental de toute collaboration interorganisationnelle (Ramonjavelo et al., 2006). La figure 2.1, une adaptation de Ramonjavelo et al. (2006), permet de résumer l'interaction entre les trois types de confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle pouvant se manifester dans le cadre des relations partenariales dont notamment les PPP.



**Figure 2.1** Les interactions entre les niveaux de confiance dans les relations de PPP (adaptation de Ramonjavelo et al., 2006)

Suivant un cadre dynamique, cette perspective suggère que dans un « monde parfait », les parties se basent au départ sur la confiance institutionnelle pour réaliser un partenariat et entrer en interaction; cette confiance représenterait ainsi le cadre de référence de leurs relations futures. Tout au long du projet, les partenaires développent par leurs interactions répétitives ou continues la confiance interorganisationnelle et / ou interpersonnelle. Ces confiances relationnelles peuvent au cours de la relation devenir les substituts fonctionnels de la confiance institutionnelle et faciliter ainsi les interactions entre les partenaires. Néanmoins, en cas de conflits entre les acteurs ou de crise dans leur environnement, la confiance institutionnelle, en tant que cadre de référence à la relation d'échange, pourrait être le recours ultime des parties (Ramonjavelo et al., 2006). C'est dans le cadre de cette perspective que s'inscrit la présente recherche.

À titre récapitulatif pour cette section, le tableau 2.1 présente une synthèse des principales typologies de la confiance suggérées par les chercheurs. Une brève description de chacun de ces types est présentée dans la dernière colonne.

Tableau 2.1 Les principales typologies de la confiance relevées par les chercheurs

Auteurs	Types	Description
<b>Zucker (1986)</b>	<i>Intuitu-personae</i>	Relative à un individu en fonction de ses caractéristiques d'appartenance (ethnie, famille, etc.)
	Relationnelle	Relative aux échanges passés et repose sur le principe du don/ contre-don
	Institutionnelle	Attachée à une autorité supérieure qui garantit les attributs d'une personne ou une organisation
<b>Shapiro et al. (1992)</b>	Basée sur la dissuasion	Situations où les coûts encourus par l'opportunisme sont supérieurs aux bénéfices à en tirer
	Basée sur les connaissances	Contextes relationnels forts où les partenaires se connaissent tellement que toute action est prévisible
	Basée sur l'identification	Confiance accordée en fonction du groupe d'appartenance (ethnie, race, groupe, etc.)
<b>Williamson (1993)</b>	Calculée	Rattachée à un calcul coûts/ bénéfices, soit un risque calculé, un moyen de baisser les coûts de transaction
	Interpersonnelle	Relations entre personnes ayant des liens forts tels l'amour ou l'amitié : confiance réelle
	Institutionnelle	Liée aux moyens de coercition et aux sanctions en vue de dissuader de toute action opportuniste
<b>McAllister (1995)</b>	Cognitive	Liée aux connaissances « logiques » et croyances que l'autre sera fiable
	Émotionnelle	Rattachée aux investissements émotionnels
<b>Holland (1998)</b>	Naturelle	Tendance d'un individu à croire en autrui: fonction de sa personnalité, ses expériences passées, etc.
	Subjective	Liée au contexte d'une relation donnée
<b>Zaheer et al. (1998)</b>	Interpersonnelle	Confiance de personne à personne entre les acteurs organisationnels
	Interorganisationnelle	Confiance entre deux organisations partenaires

Par ailleurs, tel que démontré précédemment, ces diverses typologies ne sont pas étanches. Et bien que ces classifications paraissent divergentes, plusieurs consensus implicites peuvent en être déduits; en réalité, plusieurs des types de confiance identifiés par certains chercheurs correspondent à une ou une combinaison de variantes de la confiance présentées par d'autres. Le tableau 2.2 illustre les principales typologies de la confiance et met l'accent sur les correspondances possibles. Cela permet ainsi d'examiner les divers angles d'analyse possibles d'un même type de confiance. La complexité des interrelations soulignées dans ce tableau reflète la complexité des diverses facettes et angles d'analyse de la confiance.

**Tableau 2.2 Interrelations entre les principales typologies de la confiance**

	Intuitu-personae	Relationnelle	Institutionnelle	Basée sur la dissuasion	Basée sur les connaissances	Basée sur l'identification	Calculée	Cognitive	Émotionnelle	Interpersonnelle	Interorganisationnelle
<b>Intuitu-personae</b>		*				*		*	*	*	*
<b>Relationnelle</b>	*				*	*		*	*	*	*
<b>Institutionnelle</b>				*			*				
<b>Basée sur la dissuasion</b>			*		*		*	*		*	*
<b>Basée sur les connaissances</b>		*		*		*	*	*		*	*
<b>Basée sur l'identification</b>	*	*			*			*	*	*	*
<b>Calculée</b>			*	*	*			*		*	*
<b>Cognitive</b>	*	*	*	*	*	*	*			*	*
<b>Émotionnelle</b>	*	*				*				*	*
<b>Interpersonnelle</b>	*	*		*	*	*	*	*	*		
<b>Interorganisationnelle</b>	*	*		*	*	*	*	*			

**Note :** Il serait opportun de rappeler que bien que les chercheurs définissent la confiance au niveau interpersonnel, certaines typologies pourraient aussi bien s'appliquer au niveau interorganisationnel. S'il est acceptable que la confiance soit applicable au niveau organisationnel, il serait facilement envisageable qu'elle pourrait être vêtue des mêmes caractéristiques et sources que la confiance interpersonnelle. Ainsi, la confiance interorganisationnelle pourrait être basée sur la dissuasion, les connaissances ou même sur l'identification (Shapiro et al., 1992), intuitu-personae ou relationnelle (Zucker, 1986), cognitive (McAllister, 1995) ou calculée (Williamson, 1993).

## 2.2 Le contrôle

Bien que parfois négligé dans la littérature, le contrôle représente une notion très importante de la vie organisationnelle (Eisenhardt, 1985). Contrairement au concept de confiance qui a largement fait l'objet de divers débats, la notion de contrôle n'a pas suscité autant de polémique et il semble exister un certain consensus autour de cette notion (définition, typologies et rôle).

Néanmoins, afin de mieux saisir cette réalité organisationnelle, ne serait-ce que succinctement, la première partie de cette section présente un survol des principales définitions du contrôle. Suit, dans la seconde partie, une analyse des principaux types sous-jacents aux définitions. Dans le but de placer ces apports dans le cadre de la problématique de recherche, une analyse du rôle du contrôle dans la vie économique est réalisée. Cette partie a notamment pour objectif de clarifier le rôle du contrôle particulièrement dans le contexte interorganisationnel.

### 2.2.1 Définitions du contrôle

Woolthuis et al. (2005) soutiennent que le contrôle est une variable multidimensionnelle qui peut être analysée sous divers angles. Ils en distinguent de ce fait deux principales définitions. Au sens large, il s'agirait d'un ensemble d'instruments permettant de mitiger les risques relationnels. Le contrôle pourrait ainsi inclure la confiance en tant que lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1974). Au sens étroit, le contrôle pourrait être défini comme l'ensemble des moyens de dissuasion (Woolthuis et al., 2005) ou de coercition (Shapiro et al., 1992) tels les pénalités financières en cas de manifestations de comportements opportunistes.

Vu sous cet angle, le contrôle serait exclusivement basé sur les relations de pouvoir (Woolthuis et al., 2005). Il ne s'agirait que des mécanismes de contrôle explicites induits par les mécanismes de gouvernance formels dont le contrat signé entre les parties, occultant de ce fait toute obstruction au contrat psychologique que représente la confiance (Ouchi, 1980; Zucker, 1986; Giddens, 1990; Das et Teng, 1998).



Aux termes d'Anderson et Oliver (1987), un système de contrôle regroupe l'ensemble des procédures organisationnelles permettant de maîtriser, diriger, évaluer et récompenser les membres d'une entité donnée. Les systèmes de contrôle permettent notamment à l'organisation d'atteindre ses objectifs corporatifs et idéalement, ceux de tous ses employés par la même occasion. Ciblant principalement le rôle du contrôle dans le monde des affaires, cette définition met spécifiquement l'accent sur son utilité pour orienter le comportement des acteurs économiques en milieu organisationnel.

Dans le même ordre d'idées, Choudhury (2008) s'intéresse au contrôle exercé dans l'administration publique et suggère que tacitement, la notion de contrôle implique une situation de méfiance ou marquée par peu de confiance. Le contrôle permet dans ce cas de garantir les intérêts d'une partie par rapport aux comportements de son homologue à l'échange. Différents mécanismes managériaux dont les règles et procédures écrites, les moyens de coercition imbriqués dans la structure hiérarchique ainsi que les flux d'information permettent de contrôler les comportements de l'autre partie.

Das et Teng (1998) mettent, quant à eux, l'accent sur l'importance des mécanismes de contrôle adoptés par les parties et leurs impacts potentiels sur l'évolution de la coopération et l'achèvement de leurs objectifs respectifs ainsi que ceux de l'alliance plus généralement. Empruntant la définition proposée par Leifer et Mills (1996), Das et Teng (1998) entrevoient le contrôle comme un processus de régulation par lequel les éléments d'un système deviennent plus prévisibles à travers l'établissement de standards. Ce processus peut, de ce fait, avoir aussi bien une empreinte formelle que sociale. Ainsi, il ne s'agit pas simplement des mécanismes formels tels que soulevés par Choudhury (2008). Au sens de Das et Teng (1998), le contrôle peut également être exercé par le biais de mécanismes tacites ou informels permettant d'améliorer la prévisibilité et de diminuer le sentiment de crainte par rapport au comportement de l'autre.

S'intéressant particulièrement aux alliances internationales, Geringer et Hebert (1989) définissent le contrôle comme étant le processus par lequel un partenaire influence, à des degrés variables, les actions et les résultats d'une autre entité. Ceci serait possible par le biais de moyens allant de l'emploi de l'autorité et l'exercice du pouvoir, à l'adoption de divers mécanismes bureaucratiques, culturels et informels. Ainsi, contrairement à Anderson et

Oliver (1987) ainsi que Choudhury (2008) et Das et Teng (1998), Geringer et Hebert (1989) ne définissent pas simplement les mécanismes de contrôle explicites basés sur l'emploi de l'autorité et le pouvoir hiérarchique. Vu leur intérêt pour les relations interorganisationnelles plutôt qu'intraorganisationnelles, ils distinguent d'autres mécanismes pouvant être adoptés par les partenaires et permettant d'orienter les actions de leurs homologues. Il ne s'agit pas simplement de prévoir les actions et comportements de l'autre tel que soulevé par Leifer et Mills (1996) ainsi que par Das et Teng (1998) mais en plus de les orienter dans le sens voulu.

Dans la même veine d'idées, Mjoen et Tallman (1997) suggèrent que le contrôle exercé entre les partenaires à une alliance dépend de la capacité des parties à jouir des ressources partagées dans le cadre de cette union. Traditionnellement, les chercheurs considèrent que le degré de contrôle exercé par les partenaires est principalement basé sur la propriété des actifs. Toutefois, la complexité de l'environnement organisationnel et des rapports entre les parties montrent que la propriété pourrait jouer un rôle secondaire quant aux modes de gouvernance de l'alliance. En effet, dans le nouveau contexte mondial marqué par la complexité et les interdépendances croissantes entre les acteurs, l'internationalisation des concurrents, le réseautage et le développement des interactions entre les acteurs pourraient également jouer un rôle primordial dans l'établissement des mécanismes de contrôle entre les partenaires (Mjoen et Tallman, 1997).

### **2.2.2 Typologies du contrôle**

Bien qu'il existe dans la littérature diverses typologies du contrôle, les types identifiés par les chercheurs ne sont pas totalement divergents (Das et Teng, 1998). La partie qui suit vise à en aborder les principales typologies, particulièrement celles en relation avec la problématique de la présente recherche.

Aux termes de Anderson et Oliver (1987), il existe deux principaux types de contrôle : celui basé sur les résultats et celui basé sur le comportement de la partie contrôlée. Le premier dépend des résultats en tant que mesure de performance; autrement dit, d'une évaluation des résultats atteints versus les objectifs visés. Il s'agit du contrôle final exercé par les parties (Shneider et Barsoux, 2003). Le second type de contrôle dépend, quant à lui, de

l'attitude générale de la partie contrôlée pour atteindre les objectifs qui lui avaient été assignés. Ainsi, il s'agirait d'un contrôle des moyens adoptés pour atteindre ces objectifs. Ce type de contrôle correspond au contrôle intermédiaire, mettant l'accent sur les comportements et attitudes en cours de projet plutôt que sur le contrôle des résultats (Shneider et Barsoux, 2003).

Eisenhardt (1985), quant à elle, adopte deux approches pour le contrôle : celle basée sur les mesures externes et celle basée sur les mesures internes. Le premier type implique l'ensemble des règles, politiques et procédures formelles permettant de maîtriser et récompenser la performance souhaitée (évaluée par le biais de mesures tangibles). Dans le cadre des relations interorganisationnelles, il s'agirait de toutes les règles, politiques et objectifs assignés dans l'arrangement contractuel. Suivant les pas de Ouchi (1980), Eisenhardt (1985) soutient que ce type de contrôle est formel et pourrait porter aussi bien sur les comportements ou moyens adoptés par la partie contrôlée que sur ses résultats. Contrairement au premier, le deuxième type de contrôle se base sur le partage des valeurs internes (Das et Teng, 1998). Il s'agit des mécanismes de contrôle encourageant les comportements désirés et les résultats escomptés et ce, en fonction de l'internalisation et du partage des objectifs, valeurs, normes et de la culture. Ce type de contrôle ne se base pas sur les mesures et informations comptables et tangibles mais plutôt sur la convergence des valeurs et normes entre les parties. Ainsi, il s'agirait de l'idée du contrôle « clanique » tel que préconisé par Ouchi (1979; 1980).

Dans le cadre particulier des alliances stratégiques, Geringer et Hébert (1989) distinguent trois mécanismes de contrôle pouvant être exercés par les parties. Le premier type implique les mécanismes **contextuels** basés sur un éventail de moyens informels tels la culture dont la finalité est de créer un contexte organisationnel propice pour la poursuite des objectifs des entités engagées et le développement d'une culture des équipes nées de l'alliance des partenaires (éliminer la culture du « nous versus eux »). Le second type de contrôle se base sur les mécanismes **bureaucratiques** par le biais desquels les organisations partenaires interviennent de façon plus directe. Finalement, les mécanismes de contrôle **processuels** **réfèrent à ceux** par lesquels les parties influencent le processus de prise de décision et de planification des activités de l'alliance.

Suivant les pas de Geringer et Hebert (1989) et s'appuyant sur les travaux de Ouchi (1979), Das et Teng (1998) distinguent deux types de contrôle généralement exercés par les partenaires aux relations interorganisationnelles : le contrôle formel et le contrôle social ou clanique. Le premier intègre les mécanismes formels de contrôle des comportements et des objectifs poursuivis aussi bien par les parties que par l'organisation née de leur alliance. Ils réfèrent au contrôle basé sur le pouvoir et la dissuasion par rapport à tout comportement opportuniste (Coletti et al., 2005, Woolthuis et al., 2005).

Selon Eisenhardt (1985), il s'agirait des mécanismes de contrôle basés sur les mesures externes à la relation partenariale. En effet, ce contrôle implique les mécanismes formels ou bureaucratiques (Williamson, 1975; Geringer et Hebert, 1989; Das et Teng, 1998) basés sur la surveillance, l'évaluation, la direction et les règles formelles (Coletti et al., 2005).

Ces règles représentent des standards d'arbitrage (Ouchi, 1979) permettant de comparer les résultats atteints par rapport à ceux attendus. C'est un contrôle basé sur les procédures, règles et la réglementation en général et implique le transfert d'informations explicites telles que les lois, les données financières et les budgets (Inkpen et Curral, 2004). Ce contrôle est dit « objectif » car basé sur les mesures mises en place (Leifer et Mills, 1996). Toutefois, le problème majeur de ces standards est que les règles ne peuvent être appliquées efficacement dans un contexte complexe marqué par des tâches ambiguës, intégrées et difficilement quantifiables (Das et Teng, 1998).

Tenant d'analyser les conséquences de ce type de contrôle formel sur l'efficacité et l'efficacé des relations aussi bien intra qu'interorganisationnelle, Christ et al. (2008) notent que les règles, procédures et politiques écrites ne peuvent garantir la réussite des échanges. Le contrôle formel pourrait, au contraire, freiner toute relation coopérative selon trois axes principaux. Dans un premier temps, l'examen rigoureux des opérations et comportements de la partie observée peut être considéré par celle-ci comme une violation du contrat psychologique nécessaire à la réussite de la coopération ou de l'alliance. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle formel peuvent constituer une intrusion dans le cadre des activités poursuivies et les processus mis en place par la partie contrôlée et interférer avec leur développement. Finalement, en spécifiant les comportements à observer et les actions à adopter, le contrôle formel peut limiter l'autonomie de la partie contrôlée (Christ et al., 2008).

Par ailleurs, au niveau organisationnel, une des sources fondamentales de ce type de contrôle formel est l'ensemble des règles organisationnelles. Néanmoins, au niveau interorganisationnel, il s'agirait plutôt du contrat formel qui renferme des clauses relatives aux manifestations des comportements opportunistes (Williamson, 1975, 1993; Ouchi, 1980; Woolthuis et al., 2005; Das et Teng, 1998). Dans la perspective économique, ce type de contrôle formel serait l'essence même de la confiance calculée (Williamson, 1993) selon une analyse coûts / bénéfices de la relation partenariale (Williamson, 1975; Das et Teng, 1998; Nielsen, 2004; Coletti et al., 2005; Woolthuis et al., 2005) ou « basée sur la dissuasion » (Shapiro et al., 1992).

Le deuxième type de contrôle identifié par Ouchi (1979, 1980) et Horwitz (1990) ainsi que Das et Teng (1998) a une empreinte sociale et se base sur le partage des valeurs et normes par les parties. Contrairement au premier, ce type de contrôle informel ou social (Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998) ou de clan (Ouchi, 1979, 1980) ne repose sur aucun document écrit mais sur la convergence des cultures et le partage des valeurs ainsi que les exigences relatives aux normes de réciprocité. Le contrat, les règles et lois, sources du contrôle formel, ne sont autres que des références permettant aux parties de répondre aux violations de l'accord alors que les normes informelles basées sur le sens commun de la moralité déterminent les limites entre les bons et les mauvais choix et les possibilités de recours aux institutions formelles en cas de litige (Horwitz, 1990).

Ce type de contrôle social ou normatif (Leifer et Mills, 1996) plus ou moins « invisible et intangible » se base principalement sur les processus de socialisation, d'apprentissage ainsi que sur les interactions spontanées entre les partenaires et les relations personnelles nouées entre les managers (Gulati, 1995; Doz, 1996; Das et Teng, 1998; Inkpen et Curral, 2004). La logique du contrôle social (Horwitz, 1990) ou clanique (Ouchi, 1979, 1980) est basée sur les normes sociales qui gouvernent les relations interpersonnelles (Horwitz, 1990). Aux termes d'Eisenhardt (1985), c'est le contrôle basé sur les valeurs internes à la relation partenariale.

Selon Geringer et Hebert (1989), il s'agirait de l'ensemble des mécanismes contextuels (dont la culture) qui favoriserait l'implication des parties dans la relation intra ou interorganisationnelle. De ce fait, comparativement au contrôle formel, le contrôle social est plus incertain et ambigu (Horwitz, 1990; Inkpen et Curral, 2004). Pour cela, plusieurs

recherches mettent particulièrement l'accent sur les mécanismes de contrôle formel et analysent l'impact des instances institutionnelles formelles en ignorant le « pouvoir continu du contrôle social informel dans la vie moderne » (Horwitz, 1990, p. 5).

Bien que plusieurs chercheurs considèrent cette variante du contrôle comme une « anomalie » ou un phénomène sans importance dans le monde organisationnel (Ouchi, 1979; Horwitz, 1990), elle peut représenter le fondement du contrôle exercé dans les relations intra ou interorganisationnelles. En effet, un des enjeux majeurs relatifs à la gestion de relations hybrides dont le cas des PPP, est la divergence des valeurs et stratégies institutionnelles soutenues par chacun des partenaires (Boyne, 2002; Hammerschmid, 2005) ou de leurs façons de « voir le monde » (Hafsi et al., 2002). C'est de là qu'est née l'importance de la création de valeurs communes (Borys et Jemison, 1989) ou cadre de référence commun entre les parties permettant de leur offrir un « dénominateur commun » pour garantir le succès de leurs interactions. Ce sont ces « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991) qui leur permettraient d'interagir efficacement dans le cadre de leurs relations partenariales.

Le tableau 2.3 présente une synthèse des principales typologies du contrôle relevées dans la littérature. Bien qu'elle ne soit pas exhaustive, cette synthèse permet de relever les principales variables pouvant être adoptées par une partie afin d'influencer le comportement de son partenaire à l'échange. Tout comme pour les typologies de la confiance, tel que le montre le tableau 2.3, les types du contrôle ne sont pas étanches. Malgré les divergences des termes, il existe en effet plusieurs similitudes et convergences entre les types de contrôle tel qu'identifiés par les chercheurs. Le tableau 2.4 offre une vue d'ensemble de ces convergences entre les divers mécanismes de contrôle.

Tableau 2.3 Principales typologies du contrôle identifiées par les chercheurs

Auteurs	Types	Description
<b>Eisenhardt (1985)</b>	Basé sur les mesures externes	Rattaché aux règles, procédures et politiques écrites permettant de maintenir, maîtriser et récompenser la performance désirée
	Basé sur les valeurs internes	Contrôle fondé sur l'internalisation des valeurs et normes partagées par les parties
<b>Anderson et Oliver (1987)</b>	Basé sur les comportements	Rattaché à l'attitude et aux comportements de la partie contrôlée : contrôle des moyens utilisés
	Basé sur les résultats	Contrôle des objectifs réalisés de la partie contrôlée en fonction des objectifs visés : contrôle mesurable
<b>Geringer et Hébert (1989)</b>	Contextuel	Relatif au contexte de l'interaction et impliquant le partage des valeurs et des normes communes dont la culture organisationnelle
	Bureaucratique	Rattaché à la hiérarchie et aux rapports de force entre les parties : basé sur les règles et procédures écrites
	Processuel	Rattaché aux processus adoptés pour atteindre les objectifs communs
<b>Das et Teng (1998)</b>	Formel	Basé sur les règles formelles, procédures écrites et clauses assignées dans l'accord écrit; mesuré de façon « objective » partant de données tangibles et mesurables
	Social	Basé sur le partage des normes et valeurs entre les parties et leur internalisation; mesuré de façon « subjective » dans un environnement complexe et ambigu et ce, en partant de données intangibles

### 2.2.3 Rôle du contrôle dans les relations interorganisationnelles

Le rôle du contrôle dans les relations interorganisationnelles, tout comme celui de la confiance, a été largement débattu par les chercheurs (Horwitz, 1990; Friedman, 1993; Zaheer et Venkatraman, 1995; Nooteboom et Six, 2003; Inkpen et Curral, 2004; Jimenez-Valencia, 2004). Malgré les diverses perspectives, tous s'accordent pour noter qu'étant donné les possibilités de conflits entre les partenaires, le contrôle est au cœur des alliances stratégiques (Astley et Fombrun, 1983; Eisenhardt, 1985; Woolthuis et al., 2005).

Tableau 2.4 Interrelations entre les principales typologies du contrôle

	Basé sur les mesures externes	Basé sur les valeurs internes	Basé sur les comportements	Basé sur les résultats	Contextuel	Bureaucratique	Processuel	Formel	Social
<b>Basé sur les mesures externes</b>			*	*		*	*	*	
<b>Basé sur les valeurs internes</b>	*		*		*		*		*
<b>Basé sur les comportements</b>	*	*			*	*	*	*	*
<b>Basé sur les résultats</b>	*					*	*	*	
<b>Contextuel</b>		*	*				*		*
<b>Bureaucratique</b>	*		*	*			*	*	
<b>Processuel</b>	*		*	*				*	
<b>Formel</b>	*		*	*		*	*		
<b>Social</b>		*	*		*		*		

Dans toute action coopérative, les parties sont marquées par une interdépendance (justifiant leur collaboration) qui se manifeste notamment par un échange de valeur ajoutée (Schermerhorn, 1975; Ouchi, 1980; Astley et Fombrun, 1983; Gray, 1985; Das et Teng, 1998; Inkpen et Curral, 2004; Woolthuis et al., 2005). Les partenariats sont ainsi à l'origine d'un phénomène paradoxal : les parties y adhèrent pour poursuivre leurs intérêts mais ne doivent pas agir à l'encontre des objectifs du partenariat, d'où l'importance du contrôle exercé par les intervenants (Schermerhorn, 1975; Luhmann, 1979; Astley et Fombrun, 1983; Friedman, 1993; Das et Teng, 1998; Inkpen et Curral, 2004).

En outre, partant de l'hypothèse que les parties à une alliance stratégique ont des habilités, valeurs et missions divergentes et mettent en commun leurs ressources pour poursuivre les objectifs du partenariat, le contrôle interorganisationnel représente un enjeu de taille (Thompson, 1967; Astley et Fombrun, 1983; Horwitz, 1990; Knights et al., 2001; Inkpen et Curral, 2004; Coletti et al., 2005; Woolthuis et al., 2005). À ce titre, étant en même temps un



arrangement organisationnel unifié et un produit d'organisations souveraines (Borys et Jemison, 1989) ou parentes (Geringer et Hebert, 1989), différents niveaux d'analyse du contrôle dans le cadre alliances et dès lors de PPP, peuvent être entrepris, en particulier les contrôles intra et interorganisationnel (aux niveaux formel et informel).

Les chercheurs s'accordent généralement sur le fait que le contrôle permet de maîtriser, maintenir, orienter ou récompenser les actions de l'autre partie à l'échange (Eisenhardt, 1985; Leifer et Mills, 1996). Il s'agit du « cœur » même des mécanismes de gouvernance pouvant être instaurés dans le cadre de toute relation partenariale, que ce soit au niveau intra ou interorganisationnel. Ce contrôle se manifeste par le biais des mécanismes bureaucratiques ou contractuels (Borys et Jemison, 1989; Geringer et Hébert, 1989) basés sur les mesures externes à la relation partenariale (Eisenhardt, 1985).

Toutefois, l'efficacité de ce type de contrôle a été remise en question par certains chercheurs (dont Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Leifer et Mills, 1996; Das et Teng, 1998; Coletti et al., 2005; Woolthuis et al., 2005) particulièrement dans les situations de risque marquées par des difficultés d'accès à l'information. En effet, dans l'environnement organisationnel ou interorganisationnel complexe et caractérisé par l'ambiguïté des relations entre les parties, le contrôle formel ou objectif peut s'avérer inefficace dans la mesure où l'accès à l'information est limité et les relations entre les parties deviennent plus floues (Leifer et Mills, 1996).

Dans le cas de tels contextes marqués par l'ambiguïté, les parties peuvent se baser sur les valeurs et la culture de groupe ou sur les mécanismes contextuels (Geringer et Hébert, 1989). Il s'agirait dans ce cas du contrôle normatif (Leifer et Mills, 1996), clanique (Ouchi, 1979), informel ou social (Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998) ou basé sur les valeurs internes à la relation partenariale (Eisenhardt, 1985). Bien qu'il n'ait pas de fondements mesurables, ce type de contrôle social pourrait amener les parties à collaborer efficacement dans le cadre des relations organisationnelles ou interorganisationnelles marquées par une volatilité et par l'ambiguïté des informations objectives (Eisenhardt, 1985; Horwitz, 1990; Leifer et Mills, 1996; Nooteboom et Six, 2003).

Dans le cadre particulier des PPP, qui, sont par définition des accords formels (Dawes et Préfontaine, 2003) impliquant des partenaires de différentes sphères (publique et privée) qui soutiennent des valeurs et des objectifs assez divergents (Boyne, 2002; Skander et Préfontaine, 2006), force est de constater que le contrôle exercé dans la relation partenariale représente un des fondements majeurs de l'interaction entre les intervenants. En effet, mettant en relation des partenaires de «mondes différents» (Strauss, 1991), chaque partie cherchera à défendre ses valeurs, objectifs et intérêts (Skander et Préfontaine, 2006) en tentant d'influencer et de contrôler le cours du partenariat (Das et Teng, 1998; Bernier, 2005).

Aux termes d'Astley et Fombrun (1983), un PPP est un «collectif conjugué» entre organisations d'«espèces» différentes, né de l'interdépendance intersectorielle. Cette optique «inter-espèces» met l'accent sur ce qui différencie les partenaires potentiels plutôt que ce qui les unit; les mécanismes de contrôle formel agissent alors comme le moteur des relations de gouvernance (Astley et Fombrun, 1983).

De par la nature des PPP, la collaboration des parties à la gestion du projet commun résulte notamment de leurs capacités respectives à influencer et orienter le cours du partenariat, en somme, à y exercer pouvoir et contrôle (Skander et Préfontaine, 2006). En tant que relations interorganisationnelles, les PPP sont des «hybrides» (Williamson, 1985) caractérisés par l'interaction entre partenaires des sphères publique et privée et marqués par une divergence fondamentale de leurs valeurs et stratégies institutionnelles. Ils constituent ainsi des «hybrides» (Williamson, 1985) eux-mêmes hybrides.

Tel que suggéré précédemment, ces alliances «inter-espèces» (Astley et Fombrun, 1983) s'appuient principalement sur les mécanismes de contrôle formel et les sanctions légales. Ces mécanismes formels représentent donc le fondement du développement des relations partenariales permettant aux parties de ces alliances «hybrides» de préserver leurs intérêts dès le début de leurs interactions.

Toutefois, tel le cas de tous les projets complexes s'inscrivant dans le moyen ou long terme (Miller et Lessard, 2000), les PPP représentent des projets risqués. Ce sont des stratégies partenariales marquées non seulement par les risques liés à l'interdépendance des parties (Schermerhorn, 1975; Bing et al., 2005) mais également par l'incertitude et la

complexité de leur environnement impliquant une grande diversité de leurs parties prenantes (Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991; Osborne, 2000; Jimenez-Valencia et Pasquero, 2005; Ramonjavelo et al., 2006; PPPUE, 2008). Les parties peuvent s'y adapter en développant, dans le cadre de leurs interactions, un cadre de référence commun (Horwitz, 1990; Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2006) ou un ensemble de « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991) propre au monde PPP leur permettant de poursuivre leur objectif collaboratif (Vangen et Huxman, 2003) ainsi que leurs propres objectifs corporatifs (Reijniers, 1994; Jamali, 2004; PPPUE, 2008; Hafsi, 2009). C'est ce cadre de référence qui représente l'essence même du contrôle social (Horwitz, 1990).

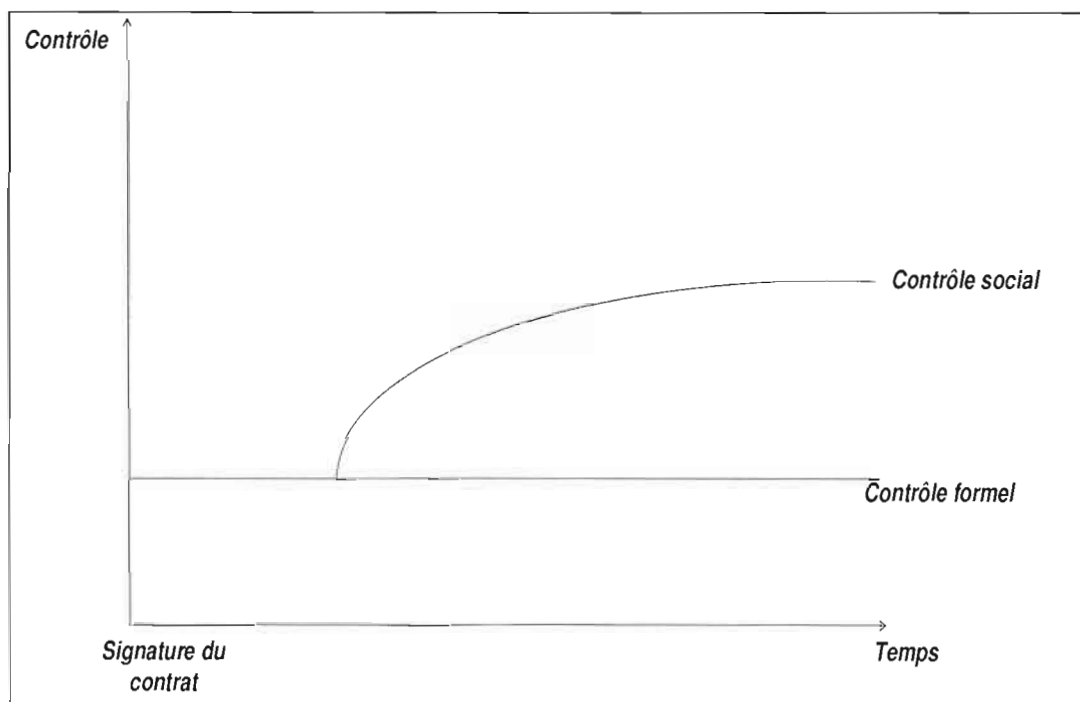
En effet, étant donné l'incomplétude des contrats (Williamson, 1975) ainsi que la complexité et constante évolution de leur environnement (Thompson, 1967; Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991), les parties ne peuvent prévoir à l'avance tous les changements pouvant survenir dans leur relation partenariale. C'est pourquoi le contrôle social (Ouchi, 1979, Horwitz, 1990) ou ensemble de mécanismes contextuels à l'alliance (Geringer et Hebert, 1989) peut tout autant que le contrôle formel permettre aux parties de réorienter leur actions dans les relations de PPP.

Ainsi, partant de l'idée que les relations partenariales s'inscrivent dans le moyen et long terme, le développement de ces stratégies collaboratives n'induit pas nécessairement la réduction des moyens de contrôle entre les parties mais un contrôle de nature différente. Durant la phase de précollaboration, les partenaires se basent sur les mécanismes de contrôle formel pour développer leur relation et réaliser leurs premières interactions (Nooteboom et al., 1997; Inkpen et Curral, 2004). Dans un scénario positif, ces interactions se soldent par la signature du contrat de collaboration (mécanisme de contrôle formel).

Toutefois, tout au long du projet, les partenaires apprennent à collaborer et développent une certaine « familiarité » (Gulati, 1995) et les « distances culturelles » (Horwitz, 1990) se rétrécissent. Ils développent peu à peu des cadres de référence ou « principes supérieurs » (Thévenot et Boltanski, 1991) communs et une culture de groupe ou de « monde PPP » (Strauss, 1991) marquée par des valeurs convergentes (Hammerschmid, 2005; Skander et Préfontaine, 2006) leur permettant d'exercer des mécanismes de contrôle social (Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990). En effet, dans le cadre de leurs cycles d'interactions répétitives

(Strauss, 1991), les parties apprennent à se connaître en développant une culture PPP qui forme ainsi leur schème collectif (Cossette, 2004), véhicule ou filon conducteur du partenariat. Un contrôle social permettant d'orienter les actions des parties selon les valeurs et normes caractérisant ce schème collectif peut dès lors prendre le dessus sur les mécanismes de contrôle formel dont notamment les contrats, les cahiers de charge, etc.

Néanmoins, ces mécanismes formels subsistent et représentent les mécanismes de base orientant (Horwitz, 1990) les actions des partenaires dans le cadre du PPP particulièrement en cas de problèmes ou de crises (Gray, 1985; Bernier, 2005) entre les parties. Dans cet ordre d'idées, le développement des relations collaboratives n'implique pas nécessairement moins de contrôle mais un contrôle différent et parfois même, plus de contrôle vu qu'au niveau formel, s'ajoute le niveau social. À titre récapitulatif pour cette section, la figure 2.2 permet de synthétiser l'évolution dans le temps des liens entre le contrôle formel et le contrôle social dans les relations de PPP ou même dans les stratégies partenariales plus généralement.



**Figure 2.2** L'évolution des types de contrôle dans les relations de PPP

## **2.3 Confiance et contrôle dans les relations interorganisationnelles : antagonisme ou complémentarité**

Plusieurs chercheurs ont tenté de définir la relation entre ces deux variables dans le cadre particulier des partenariats. Toutefois, bien qu'ayant largement marqué le champ du management organisationnel, les relations de cette diade demeurent floues et ambiguës (Friedman, 1993; Ring et Van de Ven, 1994; Nooteboom et al., 1997; Das et Teng, 1998; Bachmann, 2001; Knights et al., 2001; Inkpen et Curral, 2004; Coletti et al., 2005; Möllering, 2005; Woolthuis et al., 2005). En effet, étant donné les divergences de classification, de définition et même d'appellation de ces concepts, les chercheurs ne sont jamais parvenus à un consensus quant aux relations entre ces deux composantes fondamentales de la vie organisationnelle. Deux principales perspectives démystifiant les relations confiance / contrôle se confrontent : l'une met l'accent sur ce qui oppose les deux notions alors que l'autre soutient au contraire leur complémentarité.

### **2.3.1 Antagonisme contrôle - confiance**

S'intéressant particulièrement au contrôle formel, une longue tradition en management organisationnel place la confiance à l'extrême opposé des mécanismes de contrôle (McGregor, 1960; Misztal, 1996; Knights et al., 2001; Woolthuis et al., 2005). Ce point de vue suggère que la confiance et le contrôle sont mutuellement exclusifs dans les collaborations (Zaheer et Venkatraman, 1995). Dans cette perspective, toute relation intra ou interorganisationnelle peut être fondée sur les « remèdes légaux » ou sur la confiance (Sitkin et Roth, 1993). Les contrats, règles formelles ainsi que l'ensemble des mécanismes légaux peuvent ainsi représenter le substitut fonctionnel de la confiance dans le monde organisationnel. L'absence de confiance ou de « méfiance », fait appel aux mécanismes de contrôle alors que tout contrôle devient inutile du moment que les parties développent une certaine confiance.

Partant de la perspective de la sociologie économique, Zucker (1986) soutient à cet effet que la confiance institutionnelle, fondement du contrôle formel, principalement basée sur les normes, lois et réglementations, peut se substituer à la confiance relationnelle

(interpersonnelle ou interorganisationnelle) née des relations économiques. En effet, vu sa perspective institutionnelle, Zucker (1986) utilise l'expression confiance institutionnelle pour référer à la confiance dans tout le contexte institutionnel permettant l'exercice du contrôle formel (Pate et Martin, 2003).

Dans cet esprit, le contrôle formel peut se substituer à la confiance entre les parties aux alliances. Ceci est particulièrement le cas quand la distance sociale (Zucker, 1986) ou relationnelle (Horwitz, 1990) entre les partenaires à l'échange est importante. Cette distance croît notamment en fonction des divergences nationales ou sectorielles. Dans les relations « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) marquées par l'hétérogénéité des valeurs et des attentes entre les partenaires, dont le cas des PPP (Reijniers, 1994; Boyne, 2002; Nijkamp et al., 2002; Hammerschmid, 2005; Skander et Préfontaine, 2006), le développement de la confiance relationnelle entre les parties se heurte à des obstacles de taille (Zucker, 1986) dus, en grande partie, à la « distance culturelle » (Horwitz, 1990) les séparant.

Pour cela, le contrôle formel (Astley et Fombrun, 1983) basé sur la confiance institutionnelle (Zucker, 1986) peut en représenter le substitut fonctionnel pour assurer la réussite des interactions entre les acteurs. Toutefois, Zucker (1986) ne manque pas d'ajouter qu'au cours de leurs relations, les parties peuvent développer la confiance relationnelle par un processus de socialisation et ce, par le biais de l'interaction entre les parties ou par l'éducation et l'apprentissage interorganisationnel (Inkpen et Curral, 2004) et donc, par l'accumulation des connaissances sur le partenaire. Il s'agirait alors de la confiance relationnelle (Zucker, 1986; Magematin et Thuderoz, 2003) cognitive (McAllister, 1995) ou « basée sur les connaissances » (Shapiro et al., 1992). Zucker (1986) reconnaît ainsi que la confiance institutionnelle peut ne représenter que le point de départ des relations entre les groupes fondamentalement hétérogènes et qu'au cours de leurs interactions, ils pourraient développer la confiance relationnelle en écourtant leur « distance relationnelle » (Horwitz, 1990), confiance qui pourrait naître au niveau interpersonnel ou interorganisationnel.

Parallèlement, Zaheer et Venkatraman (1995) suggèrent que la confiance entre les parties à un échange économique peut se substituer aux mécanismes de contrôle formel dont notamment le contrat et ce, en baissant les coûts de transaction (Dyer et Chu, 2003) et en éliminant l'opportunisme ex-ante et ex-post. Ainsi, une relation caractérisée par la confiance

entre les parties peut être associée à un niveau de gouvernance ou de contrôle formel relativement réduit. Empruntant une approche processuelle, Zaheer et Venkatraman (1995) montrent que la structure de gouvernance basée sur les mécanismes de contrôle formel représente la première phase de développement de la gouvernance relationnelle.

Toutefois, au fur et à mesure que les partenaires interagissent dans le cadre de transactions récurrentes, ils développent une certaine familiarité (Gulati, 1995) et des normes relationnelles ainsi que des éléments sociaux (dont la confiance) qui se transforment en véritable moteur des relations interorganisationnelles notamment en termes de durabilité et de stabilité (Ring et Van de Ven, 1992, 1994; Zaheer et Venkatraman, 1995; Bachmann, 2001). Aux termes de Ouchi (1979, 1980) ou de Horwitz (1990), ces normes relationnelles seraient également à la base de la naissance du contrôle social entre les parties (Park, 1967; Das et Teng, 1998).

Dans cette perspective, les mécanismes formels de gouvernance (Ring et Van de Ven, 1992; Zaheer et Venkatraman, 1995) basés sur la confiance institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008) représentent le premier pas vers le processus de collaboration. Une fois ce processus en place, les parties entrent dans des cycles d'interactions répétitives leur permettant de socialiser (Zucker, 1986) et de développer des normes relationnelles (Horwitz, 1990) ainsi que des éléments sociaux dont la confiance (Zaheer et Venkatraman, 1995; Inkpen et Curral, 2004) relationnelle (Zucker, 1986, Magematin et Thuderoz, 2003; Ramonjavelo et al., 2006). Il apparaît ainsi évident que le partage des normes sociales et relationnelles et le développement d'un cadre de référence commun (Thévenot et Boltanski, 1991) pourrait, par la suite, favoriser l'adoption des mécanismes de contrôle social au détriment du contrôle formel (Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998).

### **2.3.2 Complémentarité contrôle - confiance**

Réfractaires à la tradition en management opposant le contrôle à la confiance, plusieurs chercheurs ont tenté de redéfinir l'interaction entre ces composantes de la vie organisationnelle. Ils les mettent sur un même pied d'égalité, supposant ainsi que les deux

peuvent constituer des sources de coopération interorganisationnelle complémentaires plutôt que mutuellement exclusives (Luhmann, 1979; Nooteboom et al., 1997; Bhattacharya et al., 1998; Bachmann, 2001; McEvily et al., 2003; Möllering, 2005; Woolthuis et al., 2005).

Pour Luhmann (1979) et Bachmann (2001), la confiance représente elle-même un des mécanismes de contrôle dominants dans les relations sociales impliquant aussi bien les individus que les organisations. Bien que la confiance soit largement acceptée comme une composante fondamentale du monde social, elle implique un enjeu de taille car elle représente un engagement risqué (Luhmann, 1979) et le risque est une caractéristique inévitable de la confiance (Bachmann, 2001). Dans cet esprit, l'existence des normes légales et de la réglementation représente un des remèdes les plus efficaces permettant de réduire les risques de la confiance et d'offrir ainsi de bonnes raisons à une partie de s'investir dans la relation (Luhmann, 1979, Dasgupta, 1988; Zucker, 1986; Bachmann, 2001).

Dans cet ordre d'idées, les normes et règles, composantes principales du contrôle formel (Das et Teng, 1998; Inkpen et Curral, 2004; Coletti et al., 2005) et la confiance, sont compatibles et même complémentaires (Luhmann, 1979, Das et Teng, 1998; Bachmann, 2001). La confiance, tout comme les relations de pouvoir qui conditionnent le contrôle des actions du partenaire, sont deux mécanismes sociaux permettant de résoudre les problèmes relatifs à la gestion des relations (Luhmann, 1979, Bachmann, 2001).

En outre, partant de l'hypothèse que la coopération dans les relations interorganisationnelles implique des investissements spécifiques et que la relation entre partenaires ne peut être entièrement contrôlée à l'avance, Ring et Van de Ven (1994) suggèrent que la confiance représente une condition pour le développement du contrôle formel entre les parties. Ainsi, la confiance ou la bonne réputation d'un partenaire potentiel peut conduire à la naissance de la collaboration renforcée par des garanties institutionnelles ou des mécanismes de contrôle formel. Toutefois, le recours à de tels mécanismes formels peut parfois conduire à la rupture de la relation partenariale (Ouchi, 1980).

Considérant le processus d'évolution des projets de collaboration comme étant cyclique, Ring et Van de Ven (1994) suggèrent que dans les relations caractérisées par un fort engagement de la part des parties, le contrat psychologique informel marqué par la confiance



(Zucker, 1986) peut être remplacé par le contrat, un mécanisme du contrôle formel. Ainsi, la réputation, une des principales sources de la confiance (Morgan et Hunt, 1994; Doney et al., 1998), dont l'essence même est la confiance institutionnelle (Zucker, 1986), peut être le point de départ de la conclusion d'une relation partenariale formalisée par le biais d'un contrat, une des principales sources du contrôle formel (Williamson, 1993; Woolthuis et al., 2005).

Möllering (2005) va encore plus loin en suggérant qu'il ne s'agit pas simplement, tel que suggéré par la majorité des chercheurs, d'une relation de dualisme mais d'une dualité. Selon cette approche, le contrôle et la confiance sont interdépendants. Une relation donnée ne peut être exclusivement basée sur l'un ou sur l'autre; il n'existe pas de contrôle sans confiance et vice-versa. Le contrôle crée la confiance et la confiance donne naissance au contrôle (Möllering, 2005). Plus que complémentaires, ces deux variables de la vie organisationnelle sont inextricablement liées et forment les deux facettes d'une même pièce. Une partie ne peut faire confiance à son homologue sans une structure de contrôle encadrant cette bienveillance; parallèlement, les parties ne peuvent instaurer des mécanismes de contrôle sans croire en la bienveillance potentielle de l'autre (Möllering, 2005).

Partant de l'idée que le contrôle excessif peut être contre-productif et représenter un frein majeur au développement des relations aussi bien intra qu'interorganisationnelles, Nooteboom et al. (1997) suggèrent que dans de tels contextes, le contrôle et la confiance sont intimement inter-reliés. Supposant que la confiance va au-delà de la recherche de l'intérêt propre, elle représente une source de coopération à part entière (Gulati, 1995; Inkpen et Curral, 2004; Nielsen, 2004) co-existant avec d'autres sources telles les mesures de contrôle formel (Nooteboom et al., 1997; Coletti et al., 2005; Woolthuis et al., 2005). Par opposition à Williamson (1985, 1993) qui suggère que les mécanismes de gouvernance sont exclusivement basés sur les moyens légaux de coercition, cette perspective soutient qu'ils se basent également sur la confiance entre les parties.

Toutefois, cette source de gouvernance ne peut être instituée instantanément; elle ne permet d'abaisser le risque que si elle suppose le partage des valeurs et des normes. Ce partage serait ainsi un critère fondamental pour la naissance de la confiance. C'est en adoptant des critères formels de choix des partenaires et en collectant des informations sur leurs habiletés que les agents peuvent favoriser l'émergence de la confiance (Nooteboom et

al., 1997; Bhattacharya et al., 1998). Ceci réfère à de la confiance cognitive (McAllister, 1995) « basée sur les connaissances » (Shapiro et al., 1992; Lewicki et Bunker, 1996). Cette confiance peut par suite être considérée comme un facteur critique au succès au projet (Nooteboom et al., 1997), le « ciment » qui permet de consolider la collaboration entre partenaires. Contrairement aux mécanismes de contrôle formel, elle serait le fruit de la relation partenariale plutôt qu'une pré-condition (Bhattacharya et al., 1998).

Ainsi, aux termes de Ouchi (1979, 1980) et de Das et Teng (1998), le contrôle social serait une condition pour le développement de la confiance relationnelle (Zucker, 1986) entre les partenaires, autrement dit, de la confiance interorganisationnelle ou interpersonnelle (Zaheer et al., 1998). Cette perception des relations entre le contrôle et la confiance suppose que le contrat, un des véhicules du contrôle formel (Woolthuis et al., 2005), représente le fondement du développement de la confiance en limitant les motivations à l'opportunisme. Il est par la suite étroitement lié à la naissance de la confiance relationnelle et en représente même une pré-condition (Zucker, 1986; Woolthuis et al., 2005).

De façon générale, considérant que les relations partenariales sont évolutives, il apparaît évident que la confiance tout autant que le contrôle représentent les fondements des relations interorganisationnelles. Qu'il s'agisse d'une relation de dualisme ou de dualité, l'interaction entre les partenaires à l'échange ne peut naître sans un minimum de confiance dans l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrit cette relation, confiance qui, selon Zucker (1986), serait la confiance institutionnelle. Cette confiance représente l'essence même du contrôle formel (Ouchi, 1979, 1980; Das et Teng, 1998; Coletti et al., 2005; Woolthuis et al., 2005) dont les lois, réglementations, contrats et accords formels.

D'un autre côté, l'évolution des relations entre les partenaires et leur engagement dans des cercles d'interactions répétitives (Nielsen, 2004) favorise le développement d'un schème collectif (Cossette, 2004; Skander et Préfontaine, 2006) basé sur la convergence des valeurs et objectifs des parties (Horwitz, 1990; Hammerschmid, 2005). Ce schème collectif favorise notamment l'émergence de la confiance aussi bien au niveau interorganisationnel qu'interpersonnel, confiance qui serait basée sur l'identification au groupe (Zucker, 1986) et sur les connaissances accumulées (Shapiro et al., 1992) sur le partenaire par le biais du processus d'apprentissage interorganisationnel (Inkpen et Curral, 2004).

Parallèlement, c'est la convergence des valeurs et des objectifs dans les relations partenariales qui favoriserait l'exercice des mécanismes de contrôle social (Park, 1967; Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998; Inkpen et Curral, 2004) entre les entités interorganisationnelles. Considérée comme un engagement risqué (Luhmann, 1979; Dasgupta, 1988; Bachmann, 2001), la confiance relationnelle dépend des mécanismes de contrôle aussi bien sociaux que formels permettant de remédier à ces risques tout au long du cycle d'évolution du projet de collaboration (Skander et Préfontaine, 2009). La figure 2.3 résume cette interaction entre les types de contrôle et de confiance pouvant survenir dans le cadre des relations interorganisationnelles et des relations de PPP.

En guise de conclusion, ce chapitre aura permis de clarifier quelque peu la controverse qui entoure la notion de confiance et ses multiples dimensions. Partant des diverses conceptions de la confiance, une analyse des théories les plus imminentes aura fait ressortir les fondements de telles controverses et aura permis d'apprécier à sa juste valeur la dynamique de la rhétorique qui entoure ce concept. Le survol des typologies de la confiance les plus reconnues aura permis de dresser une vue d'ensemble tout en discernant les divers angles d'analyse sous-jacents ainsi que les perspectives épousées par les chercheurs du champ.

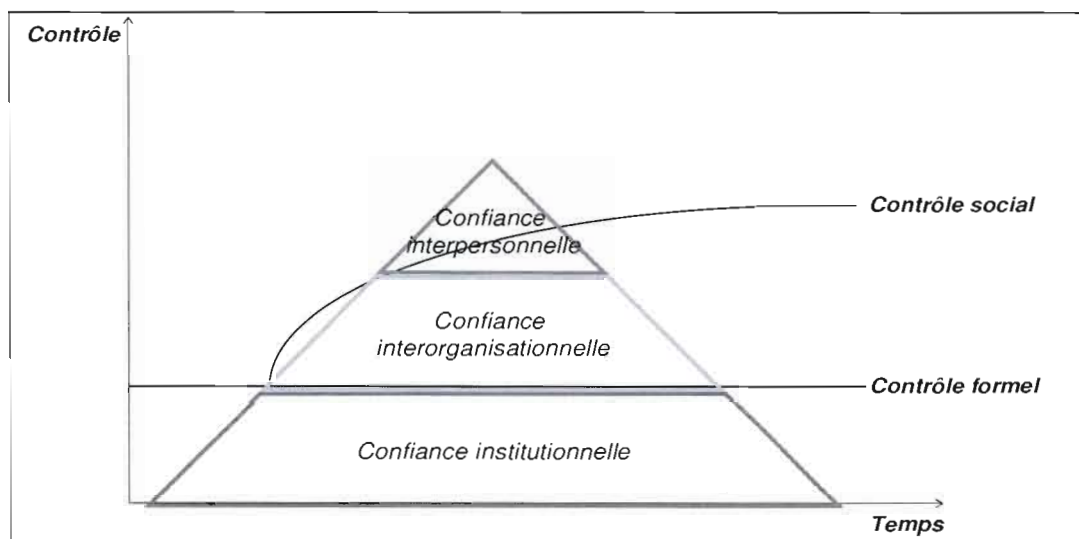


Figure 2.3 Évolution des types de contrôle et de confiance dans les relations de PPP

Dans le même ordre d'idées, une analyse de l'éventail des principales définitions ainsi que des principaux types du contrôle intra ou interorganisationnel tels qu'identifiés par les chercheurs en la matière aura permis d'observer la complémentarité sous-jacente à ces diverses perspectives. Il ressort de ce survol que les notions de confiance et de contrôle sont à la fois complémentaires et substituables. L'accent a été particulièrement mis sur leurs principaux types pouvant se manifester ou avoir un impact important dans le contexte des relations interorganisationnelles, cadre dans lequel s'inscrivent notamment les PPP, terrain de cette recherche.

## CHAPITRE III

### LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ : UN ORDRE NÉGOCIÉ

Partant de la problématique de recherche et de l'idée que les PPP sont des mariages « mixtes » ou des collaborations « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) impliquant des partenaires ayant des perspectives différentes, il serait opportun de décrire l'évolution des relations entre les acteurs<sup>3</sup> impliqués tout au long de leur relation partenariale. L'examen de ces cycles d'interaction permettrait ainsi de mieux observer le développement des dynamiques sous-jacentes à la collaboration entre les entités du public et celles du privé.

Parce qu'ils sont eux-mêmes marqués d'une empreinte évolutive, il serait en effet intéressant d'analyser le développement des types de confiance et de contrôle dans le cadre particulier des PPP conclus à l'échelle internationale qui constituent le terrain de cette recherche. L'analyse dynamique de ces mécanismes reste en effet peu ou mal explorée particulièrement dans le cadre des alliances intersectorielles et internationales impliquant des acteurs de mondes divergents (Thévenot et Boltanski, 1991; Strauss, 1991), dont notamment les PPP internationaux (Ramonjavelo et al., 2006).

Ce chapitre se scinde en deux volets principaux. Le premier a pour objectif de présenter la perspective de l'ordre négocié, autrement dit les « lunettes » à travers lesquelles sera explorée la problématique en jeu. Ce volet est subdivisé à son tour en deux sections principales. Dans la première, seront analysés les fondements conceptuels de la perspective de l'ordre négocié. La seconde section vise quant à elle, à appliquer cette perspective au cadre particulier des relations partenariales en mettant l'accent sur les particularités du terrain de cette recherche : le PPP international. Le second volet est focalisé sur l'application de la perspective de l'ordre négocié au cadre particulier de la problématique de la présente étude. II

---

<sup>3</sup> Dans le cadre de cette recherche, le terme acteur est adopté pour désigner la partie qui « agit » que ce soit un individu, une entité, une organisation ou une institution.

a pour objectif d'observer le développement des types de confiance et de contrôle tout au long du cycle de vie du PPP. Suivant l'approche de l'« entonnoir », la présentation du modèle conceptuel de cette recherche suivra. Finalement, la dernière partie vise à présenter les déterminants respectifs des types de confiance et de contrôle en fonction de chaque phase du projet de PPP.

### **3.1 La perspective de l'ordre négocié**

Cette section qui adopte un ancrage épistémologique, a pour objectif de présenter l'approche de l'ordre négocié qui représente les « lunettes » à travers lesquelles est observée la question à l'étude. Toutefois, avant d'entamer l'analyse de la question de recherche sous les lumières de cette perspective, il serait judicieux d'en définir d'abord les balises. Ainsi, dans un premier temps, seront étayés le contexte de développement de la perspective de l'ordre négocié ainsi que ses fondements théoriques. Ensuite, sera exposé l'intérêt particulier de l'adoption d'une telle perspective pour l'étude des alliances stratégiques, dont notamment les PPP conclus à l'échelle internationale.

#### **3.1.1 L'ordre social**

Il y a quelques décennies, les chercheurs intéressés à la collaboration interorganisationnelle mettaient principalement l'accent sur la négociation entre les parties au niveau macro (Shermerhorn, 1975; Astley et Fombrun, 1983; Gray, 1985; Borys et Gemison, 1989; Shepard, 1990, Sullivan, 1998). Toutefois, peu de chercheurs se sont intéressés à l'évolution des mécanismes sous-jacents à de telles collaborations au niveau micro, dont par exemple, les dynamiques d'interactions entre les acteurs engagés dans le processus (Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991).

C'est dans ce contexte qu'est née la perspective de l'ordre négocié mettant l'accent sur les dynamiques sous-jacentes à la collaboration ainsi que sur les mécanismes de résolution des conflits émergeant entre les acteurs à de telles relations sociales (Strauss, 1991). Celles-ci

pourraient notamment s'inscrire aussi bien au niveau intra qu'interorganisationnel (Day et Day, 1977; Clarke, 1991). Partant de l'idée que la collaboration est un rapport social émergeant des interactions entre les acteurs engagés dans l'action, la perspective de l'ordre négocié se prête bien à l'étude des relations collaboratives.

Marquée par un intérêt particulier pour les dynamiques d'interaction entre les acteurs, cette perspective est ancrée dans le courant intellectuel connu sous le nom de l'« interactionnisme symbolique » et plus précisément le courant de la « sociologie de Chicago » (Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991, 1993). Reconnaisant la complexité du monde organisationnel au niveau micro (Shepard, 1990; Sullivan, 1998), ce courant examine aussi bien les aspects formels qu'informels des interactions sociales ainsi que leurs impacts respectifs sur la création et la transformation de l'ordre négocié dans le monde des affaires (Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991, 1993).

Contrairement aux perspectives « fonctionnaliste » ou « du conflit » centrées sur les institutions sociales et les groupes et empruntant une approche macrosociologique, la perspective interactionniste s'inscrit au niveau microsociologique (Sullivan, 1998). Elle offre ainsi l'avantage d'analyser les interactions interpersonnelles quotidiennes (Shepard, 1990) plutôt que de se baser uniquement sur les structures ou groupes sociaux plus larges tels les regroupements politiques ou les institutions publiques.

Selon la perspective interactionniste, la société n'est autre qu'un ensemble d'acteurs interagissant sur des thèmes particuliers et ce, en se basant sur la compréhension mutuelle des symboles adoptés par les parties impliquées (Sullivan, 1998). Ces symboles peuvent se présenter sous forme de mots, concepts, sons, expressions faciales, etc. Leur sens dépend des acteurs qui les créent et les utilisent (Shepard, 1990). Ainsi, pour comprendre la société, il faut se concentrer sur l'interaction interpersonnelle et les symboles adoptés par les individus. Pour les interactionnistes, l'ordre social dépend de l'évolution du consensus relatif aux comportements attendus. C'est sur la base des interactions interpersonnelles que les groupes, organisations et la société dans son ensemble sont créés, maintenus et transformés (Sullivan, 1998).

Dans le monde des affaires, la perspective interactionniste explore la collaboration et les mécanismes par le biais desquels les acteurs engagés dans l'action structurent leur domaine organisationnel en s'accordant sur les règles du jeu relatives à leurs interactions futures (Nathan et Mitroff, 1991). En ce sens, l'ordre négocié prend forme quand les parties déterminent conjointement les termes de leur union, autrement dit de leur « fonctionnement ensemble ».

Cette perspective présente un modèle d'interaction entre les acteurs impliquant une analyse processuelle et émergente de l'évolution de leur mode de collaboration (Nathan et Mitroff, 1991). Elle remet ainsi en question les théories rationnelles, bureaucratiques et structurelles des relations interorganisationnelles qui revêtent une perspective statique et / ou qui s'inscrivent au niveau macrosociologique et négligent la complexité des interactions entre les acteurs impliqués dans l'action (Day et Day, 1977; Shepard, 1990; Sullivan, 1998).

En effet, contrairement aux approches qui considèrent l'organisation comme un « système cohérent » (Crozier, 1963) impliquant des agents passifs adoptant simplement des approches réactives, la perspective de l'ordre négocié reconnaît que les acteurs adoptent des stratégies plus volontaristes et tentent de façonner leur environnement en développant des comportements proactifs. Ces acteurs cherchent continuellement à façonner leur cadre organisationnel. Cette perspective met ainsi l'accent sur la complexité des systèmes sociaux sous-jacents à la réalité organisationnelle (Day et Day, 1977).

Partant de cette perspective, Strauss (1991, 1993) emprunte une approche psychosociologique conciliant aussi bien les aspects structurels que processuels (dynamiques) de toute relation et propose la théorie des « mondes sociaux et arènes d'actions ». Celle-ci a l'avantage d'examiner les divergences des processus, profils et même les schèmes cognitifs (Cossette, 2004) des acteurs et leurs incidences potentielles sur le processus de collaboration. Ancrée dans le courant psychosociologique, cette théorie a le mérite de focaliser sur les relations interpersonnelles et les schèmes individuels des acteurs ainsi que sur leurs répercussions sur l'ordre social (dont l'ordre organisationnel ou institutionnel). Ainsi, quand un acteur de l'institution A interagit avec son homologue de l'institution B pour façonner l'ordre social qui régira leur relation (A-B), il agit en fonction de son schème qui est lui-même fonction de l'ordre social qui règne dans l'organisation A (Strauss, 1991).



En effet, Strauss emprunte une approche plutôt relativiste et apporte une grande contribution en la matière pour comprendre et saisir les complexités de l'organisation sociale humaine et non pas les ignorer, tel le cas des autres théories organisationnelles classiques, particulièrement les théories positivistes et orientées vers l'organisation économique formelle. Son but est de comprendre toutes sortes de relations sous un angle nouveau en prenant en compte les réelles complexités de celles-ci.

Pour ces raisons, la théorie des mondes sociaux (Strauss, 1991, 1993) s'intéresse aux interactions formelles et informelles entre les différents types d'acteurs y compris (mais pas exclusivement) les organisations formelles. Reconnaisant que les problèmes sociaux naissent principalement au niveau micro, cette théorie suggère que les comportements des acteurs impliqués dans toute négociation ou relation sociale sont fondamentalement basés sur les relations interpersonnelles (Clarke, 1991; Strauss, 1991). De la sorte, les comportements des individus engagés dans le processus représentent la source d'informations primaires de tout chercheur intéressé à l'exploration et l'étude des comportements sociaux, y compris les comportements organisationnels (Park, 1967). C'est principalement de ce courant intellectuel que s'inspire la présente recherche.

Il ressort que les chercheurs empruntant la perspective de l'ordre négocié s'accordent sur la nature de l'ordre social et sur les dynamiques sous-jacentes au développement des relations sociales. Sans prétendre l'exhaustivité, cette perspective dans laquelle est ancrée la théorie des mondes sociaux et arènes d'actions (Clarke, 1991; Strauss, 1991, 1993) est principalement basée sur les arguments (Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991) présentés dans le cadre des prochaines sous-sections.

### *3.1.1.1 L'ordre social : un ordre négocié*

Toute relation sociale naît des interactions entre les entités qui y sont impliquées. Ceci est notamment le cas de toute relation intra ou interorganisationnelle. Les acteurs négocient dans un processus plus ou moins conscient les termes de leur collaboration, dont les processus et règles qui représenteront le cadre général de leurs relations.

Selon Strauss (1991), la négociation est le processus qui permet aux « actes d'être accomplis ». Elle dépend du contexte structurel dans lequel elle s'insère : qui, quand et comment ? Elle pourrait être analysée en fonction de son contexte, de ses conditions et de ses conséquences aussi bien pour les personnes que pour les organisations. La négociation est une notion multidimensionnelle qui peut être implicite ou explicite, périodique ou occasionnelle, standardisée ou adaptée aux besoins du moment. Elle peut porter sur les problèmes généraux ou sur des sujets bien spécifiques.

Toutefois, la dimension la plus importante de toute négociation demeure sa durée ou son cadre temporel. Bien que les négociations réussies se soldent souvent par un accord, un arrangement ou un contrat, il faut admettre qu'elles prennent cette forme pour une période de temps bien déterminée même si les parties ne la prévoient pas d'avance (Strauss, 1993). En effet, reconnaissant les complexités sous-jacentes à l'environnement organisationnel, la théorie des mondes sociaux et arènes d'action met l'accent sur l'importance des données contextuelles et leur impact potentiel sur l'évolution des négociations entre les acteurs tout au long de leur relation.

Ainsi, l'ordre négocié un jour prédéterminé peut être conçu comme la somme des règles et politiques organisationnelles, les accords, compréhensions, pactes, contrats et tout autre arrangement défini par les parties antérieurement. Ceci inclut notamment toute entente conclue aux divers niveaux organisationnels, avec chaque coalition, groupe ou clique. Il peut inclure les accords formels explicites ou les accords informels tacites (Strauss, 1991, 1993).

L'ordre négocié n'est donc pas le fruit du hasard mais émerge en fonction des interactions et des efforts fournis par les parties; il est continuellement reconstitué. Cet ordre dépend par la suite non seulement des négociations ponctuelles mais également de celles qui sont émergentes, reconstituées par le biais des interactions quotidiennes au jour le jour. L'interaction est un processus en changement permanent dans la mesure où les acteurs passent par diverses phases quant à leur positionnement par rapport à une problématique donnée. Tout ordre social peut être conçu comme étant le fruit de l'interaction quotidienne et périodique entre les parties et il dépend en plus des enjeux du moment.

En outre, les processus quotidiens permettent non seulement l'accomplissement des tâches opérationnelles mais également la mise en place des règles et politiques organisationnelles ainsi que l'ensemble des accords et conventions qui y sont reliés. Parallèlement, les processus de négociation périodiques (dont résulte par exemple, le contrat de partenariat) représentent le cadre de référence dans lequel évoluent les processus quotidiens (tels que la répartition des tâches entre les membres du personnel). Qu'il s'agisse d'un changement mineur (tel la rotation des membres organisationnels) ou d'un changement majeur (dont l'adoption d'une nouvelle stratégie), toute variation dans l'ordre déjà établi nécessite une « renégociation » ou une révision de celui-ci et ce, même de façon implicite.

### *3.1.1.2 L'ordre social : une interaction entre mondes sociaux*

Dans la perspective de l'ordre négocié, chaque acteur appartient à un monde social (Clarke, 1991; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991) ou monde (Thévenot et Boltanski, 1991) bien déterminé. Selon Strauss (1991), un monde social n'est ni limité par l'adhésion formelle à un groupe, ni par les limites géographiques. Il s'agit d'un groupe d'acteurs ayant des engagements communs par rapport à certaines activités, des ressources et des idéologies partagées relativement à la façon de faire pour atteindre des buts prédéterminés.

Bien que concrètement, les interactions se passent entre deux personnes A et B, il faut remarquer que A peut représenter un monde social bien déterminé (par exemple, une firme privée) et B peut en représenter un autre (par exemple, un organisme public). Ainsi, tel que noté précédemment, l'interaction implique des personnes qui jouent des rôles ou occupent des statuts qui influencent leurs pensées et actions. Dans ce cas, il faut prendre en considération les tierces parties engagées dans le processus qui agissent en tant que « coulisses » de l'interaction entre A et B (firme privée versus organisme public) et de leurs influences potentielles sur les schèmes cognitifs (Cossette, 2004) de ces deux acteurs et donc, sur leur processus d'interaction et de négociation.

L'appartenance à un groupe ou monde bien déterminé et le statut occupé par une personne A peuvent notamment favoriser la prévisibilité par un acteur du groupe B des pensées, attentes et actions de A dans le cadre de leurs interactions potentielles. Avant même d'entrer dans la phase de négociation, B peut s'attendre à ce que l'acteur du monde A réclame certains éléments ou emprunte telles ou telles autres stratégies de négociation. Le sens de l'interaction diffère d'un acteur à un autre. Son évolution peut être interprétée différemment en fonction des statuts et des objectifs des acteurs en jeu ainsi que des tierces parties. Partant de l'idée que ces acteurs ont des objectifs différents, ils poursuivent les cycles de négociation et interagissent avec leurs vis-à-vis en mettant l'accent sur les priorités de leur monde et en tentant de tirer profit de leur capacité de négociation.

Néanmoins, tel que soulevé précédemment, les résultats de toute négociation (contrats, compréhensions, accords, etc.) sont limités dans le temps. Ils peuvent éventuellement être réévalués, révisés, révoqués ou même renouvelés en fonction de l'interaction entre les acteurs ou les mondes sociaux. En effet, une distinction bien nette se dessine entre d'un côté, la négociation entre acteurs d'un même monde dont les points de vue relatifs à un fait prédéterminé convergent, et d'un autre côté, la négociation entre acteurs de divers mondes sociaux basée sur des cycles d'interactions répétitifs entre acteurs ayant des opinions, des valeurs et / ou des intérêts différents (Strauss, 1991).

En outre, adhérant à la même perspective, Thévenot et Boltanski (1991) proposent leur théorie de l'«économie des grandeurs». Ils suggèrent qu'un monde est un mécanisme à travers lequel les acteurs ayant les mêmes « principes supérieurs communs » organisent leur vie sociale. Partant de l'hypothèse que dans la pratique, ces mondes ne sont pas isolés mais qu'ils sont plutôt entremêlés, Thévenot et Boltanski (1991) ont déterminé les différents indicateurs permettant de caractériser la nature de chacun de ces mondes. Ils identifient ainsi les indicateurs suivants : l'épreuve modèle, le principe supérieur commun, les figures harmonieuses, les états de grandeurs et les répertoires (voir annexe B). Ces indicateurs ont pour objectif de favoriser l'analyse des accords et compromis possibles lors des rencontres entre acteurs de mondes différents ou même d'un seul monde.

Partant de la réalité sociale et d'une classification des valeurs et indicateurs susnommés, Thévenot et Boltanski (1991) définissent six « cités » ou « mondes » : de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel (voir annexe C). En cas de controverse, les acteurs font appel aux « principes supérieurs communs » ainsi qu'aux « épreuves modèles » de leurs mondes pour trouver un compromis ou un consensus avec leurs homologues à l'interaction. Cette dynamique dépend du sujet de controverse et peut être analysée différemment selon que les acteurs appartiennent au même monde social ou à des mondes divergents. Un récapitulatif des interactions possibles dans le cadre de la dynamique d'interactions intra-mondes et inter-mondes est présenté en annexe D.

Toutefois, contrairement à la théorie de l'économie des grandeurs définie par Thévenot et Boltanski (1991), la théorie des mondes sociaux et arènes d'action (Strauss, 1991) ne considère pas que les mondes sont prédéfinis à l'avance en fonction des priorités des acteurs. Tout dépend du sujet de controverse et de l'objet de la négociation. Dans cet esprit, les « cartes » des mondes sociaux peuvent converger et se superposer sur certains sujets, diverger et s'éloigner sur d'autres (Berger et Luckman, 1966; Clarke, 1991).

Un acteur peut donc faire partie de plusieurs mondes sociaux et « porter plusieurs chapeaux » au même moment et entrer dans des cycles de négociations en fonction de ces divers mondes et du sujet à controverse. Un ingénieur d'une organisation A peut agir en tant que membre du « monde des ingénieurs » dans le cadre d'une négociation avec un « agent marketing » de la même organisation A. Par contre, en cas d'interaction avec son homologue de l'organisation B, il pourrait plutôt agir en tant que membre du « monde de l'organisation A » vis-à-vis un membre du « monde de l'organisation B ». Ce constat guide la perspective adoptée dans cette étude.

Ainsi, tel que suggéré par Strauss (1991) et Clarke (1991), dans tout monde social, il existe des « sous-mondes » dont les cartes peuvent converger ou diverger selon les thèmes. L'emphasis est mise sur les perspectives d'action des mondes ou « sous-mondes » sociaux dont les relations peuvent épouser différentes formes telles que la compétition, le conflit, la coopération, l'échange, la négociation, etc. Et toutes ces interactions se déroulent dans le cadre des arènes d'action.

### 3.1.1.3 *La négociation entre mondes : une arène d'action*

Au cœur de ces processus de négociation entre acteurs d'un même monde ou de mondes divergents, figurent les « arènes d'action ». Selon Strauss (1991) et Clarke (1991), il s'agit concrètement du domaine d'interaction entre différentes entités. Une arène d'action regroupe de ce fait, l'ensemble des acteurs engagés collectivement dans l'action.

Étant l'essence même de la théorie des mondes sociaux, la négociation dans le cadre des arènes d'action représente le lieu d'intérêt primaire des interactionnistes de Chicago (Strauss, 1991). Plusieurs chercheurs en ont fait leur principal terrain de recherche (Berger et Luckman, 1966; Clarke, 1991). Tous s'accordent sur le fait que les arènes d'action ne sont pas constituées de façon formelle. C'est plutôt le degré d'engagement dans une action prédéterminée qui limite et détermine qui appartient à l'arène ou pas. Les unités d'action sont les entités collectives (organisations, groupes ou individus) présentes dans cette action (Clarke, 1991).

L'arène peut se former à l'interne, au sein d'un même monde social où les divers acteurs cherchent à négocier, persuader, manipuler ou même former des coalitions avec d'autres afin de faire prévaloir leurs points de vue. Il s'agirait alors d'une arène entre sous-mondes sociaux. Néanmoins, une arène d'action peut également prendre forme à l'externe des mondes sociaux. Dans ce cas, les acteurs des divers mondes tentent d'influencer les décisions, les politiques et les règles en fonction des priorités de leur monde respectif (Strauss, 1991).

Par ailleurs, les interactions dans le cadre des arènes d'action, entre mondes ou sous-mondes sociaux, sont évolutives et suivent une trajectoire qui est elle-même fonction des interactions du moment entre les acteurs engagés dans l'action (Berger et Luckman, 1966; Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991). Strauss (1991) admet à cet effet que les acteurs pensent et agissent constamment, formant ainsi une trajectoire qui évolue continuellement en fonction de leurs interactions avec leurs homologues à la négociation. Il appert que la théorie des mondes sociaux offre une toute nouvelle perspective permettant d'apprécier la dynamique entre les acteurs engagés dans un projet commun. Le tableau 3.1 présente les fondements de la théorie des mondes sociaux qui la distinguent de ce fait, des principales autres théories traitant du domaine interorganisationnel.

Tableau 3.1 Les fondements de la théorie des mondes sociaux et arènes d'action

Fondements	Remarques
<b>Unité d'analyse</b>	<p>Il n'y a pas de catégories à priori. Les unités d'analyse sont les engagements collectifs et actions des participants.</p> <p><i>Questions clés</i> : Quels sont les plans d'engagement collectif et les mondes sociaux marquants dans telle situation ? Quels sont les engagements d'un monde social déterminé ? Comment les participants s'y prennent-ils ? Quelles sont les actions passées et anticipées au futur ?</p> <p>Les limites entre mondes sociaux ne se confondent pas nécessairement avec celles des organisations formelles. Tout dépend de la situation. Une même personne peut appartenir à deux mondes sociaux différents ou passer d'un monde à un autre. Les cartes des mondes peuvent converger et se superposer sur certains sujets, diverger et s'éloigner sur d'autres.</p>
<b>Limites entre mondes</b>	<p>Théorie qui permet le passage et la perméabilité entre les différents mondes sociaux =&gt; cadre conceptuel élastique.</p> <p>Les limites d'un monde social ou d'une arène d'action dépendent de la définition de la situation. Les cartes retraçant qui appartient ou pas à tel monde ou arène dépend des perspectives de recherche et des engagements des acteurs eux-mêmes par rapport au sujet en question.</p>
<b>Action sociale et changement</b>	<p>Théorie qui permet d'étudier plusieurs mondes sociaux simultanément. Un mix de participants peut être étudié au même temps (organisations formelles, informelles, groupes sociaux ou professionnels, etc.).</p> <p>Il est possible d'étudier les relations sans juger à priori des types de relation. L'étude de l'évolution des arènes et des mondes sociaux à travers le temps est également de mise.</p>
<b>Les intervenants inhumains : le technique est social</b>	<p>Il est erroné de différencier le technique du social. Les deux sont liés et imbriqués l'un dans l'autre.</p> <p><i>Question clé</i> : Quelles sont les contraintes spécifiques, opportunités et ressources que les intervenants inhumains apportent aux mondes sociaux et arènes d'action dans une situation déterminée ?</p>
<b>Statut et pouvoir</b>	<p>Le pouvoir se manifeste à travers l'action et se lie à différentes sortes de légitimité. Le statut se base sur l'accomplissement. C'est une source de pouvoir. Il y a différents centres d'autorité (mondes sociaux) dans une arène.</p>
<b>Arènes et environnements</b>	<p>Approche qui se base sur les arènes comme une situation qui guide l'analyse pour spécifier la structure marquante, conditions et processus qui forment l'arène. Strauss a longtemps cherché à déterminer les conditions structurelles qui forment l'arène. Elle peut être étudiée comme une matrice conditionnelle complexe de conditions inter-reliées, d'interactions et conséquences d'un phénomène.</p>
<b>Engagement</b>	<p>Accent sur le flux d'engagements entre la collectivité d'acteurs d'une arène, leurs actions communes, conséquences structurelles et procédures d'action (remise en cause de la notion rationalité jugée trop simpliste).</p>

Sources : Day et Day (1977); Strauss (1991, 1993); Clarke (1991); Nathan et Mitroff (1991)

Partant de ces prémisses, la perspective de l'ordre négocié offre plusieurs avantages par rapport aux théories « classiques » (comme par exemple, la théorie de l'écologie des populations, de la dépendance des ressources, des domaines d'action, des réseaux sociaux, etc.) pour l'analyse des problèmes sociaux complexes marquant le monde des affaires. Dans le cas de la problématique de la présente recherche ayant pour objectif d'analyser l'évolution de variables microsociologiques multidimensionnelles (confiance et contrôle) dans le cadre des « mariages mixtes » que sont les PPP, cette théorie revêt un intérêt particulier. À cet effet, l'annexe E relève les principales divergences entre la théorie des mondes sociaux et les théories couramment adoptées par les chercheurs dans le champ de collaboration interorganisationnelle.

### **3.1.2 La collaboration : un ordre négocié**

Tel que discuté précédemment, toute collaboration interorganisationnelle naît de l'incapacité des organisations « parentes » (Borys et Jeamison, 1989; Geringer et Hebert, 1989) à faire face aux contraintes de leur environnement sociétal et à résoudre leurs problèmes indépendamment des autres intervenants (Shermerhorn, 1975; Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991; Bernier, 2005, PPPUE, 2008). Les structures d'autorité de ces organisations sont insuffisantes pour aborder et résoudre un méta-problème d'où leur dépendance relativement aux autres entités organisationnelles (Gray, 1985; Astley et Fombrun, 1983; Nathan et Mitroff, 1991; Inkpen et Curral, 2004). C'est là l'essence même de la collaboration interorganisationnelle qui vise à permettre à ces entités interdépendantes de mettre sur pied une stratégie collaborative (Astley et Fombrun, 1983; Gray, 1985; Waddock, 1991) afin de contrer leurs interdépendances et de répondre aux exigences de leur environnement et même de créer un avantage collaboratif (Kanter, 1994; Vangen et Huxman, 2003).

Ainsi, selon la perspective de l'ordre négocié, en s'engageant dans les premières phases de la collaboration, les parties entrent dans des cycles d'interactions répétitives pour négocier les termes de leur union potentielle et façonnent de ce fait, leur domaine interorganisationnel (Emery et Trist, 1965; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991). En analysant les processus sociaux sous-jacents à l'activité humaine et en partant de l'hypothèse que les êtres humains



sont des créatures actives qui façonnent leur environnement mais subissent au même moment les contraintes imposées par celui-ci (Park, 1967), la perspective interactionniste se place ainsi dans une position intermédiaire (Strauss, 1991, 1993). Se situent, en effet d'un côté les perspectives volontaristes (l'école de la conception ou de la planification stratégique, par exemple) et celles déterministes de l'autre (dont la théorie de l'écologie des populations). C'est une approche d'action collective marquée par le volontarisme aux niveaux meso et macro mais qui reconnaît en même temps le déterminisme de l'environnement sur les actions humaines et sociales (Berger et Luckman, 1966; Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991, 1993).

Comme soulevé antérieurement, les interactionnistes sont anti-déterministes mais reconnaissent cependant l'impact fondamental de l'environnement sur les acteurs et tentent de répondre à cet enjeu « liberté-contrainte » en mettant notamment l'accent sur les processus de négociation en tant que moyens qui permettent « aux choses souhaitées d'être accomplies » (Strauss, 1991, p. 215). Cette approche vise à capturer, décrire et analyser les multiples actions entre les individus et indirectement, les groupes, organisations, etc. C'est par le biais de l'interaction entre les acteurs que la réalité sociale est « construite » (Berger et Luckman, 1966; Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991).

Par la suite, contrairement aux approches classiques positivistes (telles que les approches économiques), dans la perspective interactionniste symbolique, la réalité n'est pas objective mais plutôt marquée par une empreinte « subjective ». Elle dépend de la dynamique d'interaction entre les acteurs et n'est autre que le fruit d'idées et d'actions collectives; autrement dit, la réalité est construite par les parties engagées dans l'arène d'action.

Vus sous cet angle, il serait particulièrement intéressant d'analyser les PPP en tant que variantes des relations interorganisationnelles selon la perspective de l'ordre négocié. Partant de l'hypothèse que ces stratégies représentent une sorte de mariage « hybride » entre des parties appartenant à des mondes sociaux différents (public versus privé), l'adoption de l'approche de l'ordre négocié dans ce contexte aurait l'avantage de permettre de visualiser les dynamiques d'interaction entre les acteurs adoptant des symboles (Shepard, 1990; Sullivan, 1998) divergents et d'analyser les facettes formelle et informelle des interactions partenariales (Strauss, 1991).

S'inscrivant souvent dans le moyen ou long terme et étant marqué par un environnement complexe caractérisé par la multiplicité des *stakeholders* (Waddock, 1991; Jimenez-Valencia et Pasquero, 2005), il serait imaginable que dans le cadre des PPP, les acteurs négocient et renégocient l'ordre qui régit leur collaboration et ce, aussi bien sur le plan formel (contrat) que sur le plan informel (ajustements en cours de projet). Ainsi, les mariages public-privé représentent une sorte d'interaction entre des acteurs de mondes sociaux divergents (Nathan et Mitroff, 1991) engagés dans une arène d'action collective; autrement dit une « arène PPP » qui évolue suivant une trajectoire (ascendante ou descendante selon l'évolution de l'ordre négocié).

Évidemment, ces mondes public et privé sont marqués par des valeurs, des objectifs et des stratégies aussi bien institutionnelles qu'opérationnelles divergentes (Rainey et al., 1976; Gortner et al., 1994; Farnham et Horton, 1996; Boyne, 2002). Aux termes de Thévenot et Boltanski (1991), un PPP est une interaction entre des acteurs du monde civique (entité publique) d'un côté et des acteurs du monde marchand ou industriel (entité privée), de l'autre.

Force est de constater que ces divergences entre les mondes sociaux (Strauss, 1991) publique et privé pourraient causer des frictions quant à l'objectif même du PPP. En effet, tout ordre social est organisé selon une logique institutionnelle impliquant « un ensemble de pratiques matérielles et constructions symboliques qui constituent les principes organisationnels d'un ordre social que les organisations et individus peuvent développer<sup>4</sup> » Friedland et Alford (1991, p.248). En conséquence, la logique institutionnelle dicte aux acteurs (individus, groupes ou organisations) leurs modèles d'actions, de comportements et leurs façons d'interpréter la réalité selon leur propre schème cognitif (Cossette, 2004).

De par sa définition même, un PPP est une interaction entre acteurs de différents secteurs et implique donc la confrontation entre des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) potentiellement concurrentes. En effet, étroitement liées à leur logique institutionnelle, les stratégies institutionnelles (Hafsi et al., 2002) de ces entités organisationnelles se manifestent notamment par des divergences des définitions de leurs missions, idéologies et valeurs (Strauss, 1991); autrement dit de leurs « principes supérieurs communs » (Thévenot

---

<sup>4</sup> Traduction libre.

et Boltanski, 1991). Ces stratégies institutionnelles ont des répercussions directes sur leur stratégies opérationnelles (Hafsi et al., 2002), cadre dans lequel s'inscrit l' « arène PPP ». D'ailleurs, c'est là l'essence même de ces mariages « hybrides » qui, tel que discuté dans le premier chapitre, ont pour objectif de tirer avantage et de profiter de la synergie naissante (Bovaird, 2004) des divergences des logiques (Friedland et Alford, 1991) et des stratégies institutionnelles et opérationnelles (Hafsi et al., 2002) ainsi que des schèmes collectifs (Cossette, 2004) de leurs mondes sociaux (Strauss, 1991).

En pratique, afin de gérer ces interactions entre les « cartes de ces mondes sociaux » (Strauss, 1991), il importe donc pour les partenaires de mettre en place une forme d'organisation spécifique pour gérer leurs divergences, forme qui tienne compte aussi bien de leurs valeurs, idéologies et contraintes que de leurs missions et objectifs respectifs (Reijniers, 1994). En effet, sur le plan opérationnel, cette nouvelle stratégie collaborative se manifeste par la mise en place d'une structure d'autorité sociale ou organisationnelle née du « mariage » entre les organisations parentes (Borys et Jemison, 1989). La naissance de cette structure est le fruit des interactions entre les parties impliquées et plus précisément des acteurs en place tout au long des cycles de négociation allant du début à la fin du projet commun. Représentant un changement stratégique majeur dans leurs façons de « voir le monde » (Hafsi et al., 2002), les parties passent par divers cycles de négociation pour « construire » la nouvelle entité sociale ou organisationnelle née de leur « union ».

Dans le cadre de ce qui suit, sera désignée par « organisationPPP<sup>5</sup> », l'entité créée dans le cadre de ces projets et définie en fonction des interactions entre les membres des parties publique et privée. Ainsi, aux termes de Strauss (1991), un PPP serait une arène d'action mettant en relation les partenaires de mondes sociaux divergents dont les interactions progressent suivant une trajectoire qui pourrait évoluer dans un sens positif ou négatif selon l'ordre négocié par les acteurs en place (voir annexe F).

---

<sup>5</sup> Cette appellation est utilisée aussi bien dans le sens étroit qui implique une organisation réelle avec un cadre juridique bien distinct de celui des organisations parentes que dans le sens large impliquant tout processus de gestion des relations collaboratives.

Dans le cas d'un scénario positif, au fur et à mesure que la collaboration se développe par le biais des interactions entre les acteurs engagés dans l'arène d'action partenariale, la stratégie collaborative peut favoriser le partage des « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991) entre acteurs des mondes public et privé. La relation partenariale prend dès lors son envol et un « monde PPP » pourrait naître dans le cadre de cette interaction interorganisationnelle. Les « principes supérieurs communs » de ce monde PPP seraient ainsi le fruit de compromis ou de consensus (Thévenot et Boltanski, 1991) défrayés par les acteurs engagés dans l'arène d'action (Strauss, 1991) dans un processus plus ou moins conscient (Cossette, 2004) tout au long de leur collaboration et ce, en fonction des principes du monde public d'un côté et ceux du monde privé de l'autre.

En effet, dans l'optique de l'ordre négocié, les parties à un PPP construisent, par des cycles d'interaction répétitifs, les « règles du jeu » (Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991) aussi bien au niveau des moyens à utiliser que des objectifs à poursuivre dans le cadre du projet. Ceux-ci doivent être légitimés et refléter les « principes supérieurs communs » (indirectement les missions, objectifs et valeurs dominantes) des deux mondes civique ou public, d'un côté et marchand ou privé, de l'autre (Thévenot et Boltanski, 1991). L'arène d'action entre les acteurs passe ainsi du niveau inter-mondes sociaux (public et privé) au niveau « intra-monde PPP ». Dans le meilleur des cas, les barrières « nous versus eux » se dissipent et l'intégration interne au sein du projet se développe pour donner naissance à une « vraie organisation PPP ». Les parties au projet deviennent partenaires et développent leur capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009).

Dans ce sens, comme toute autre forme organisationnelle, l'organisation PPP serait régie, non seulement par les termes d'un contrat qui synthétise l'ensemble des aspects formels tels que les règles, procédures et structures, mais aussi par un ensemble d'aspects informels tels que les normes et valeurs partagées par les membres (ou culture organisationnelle). Cette nouvelle culture de l'organisation PPP peut être assimilée au « ciment » (Thévenot, 1986) ou la « peau » (Pettigrew, 1979) reliant l'ensemble des composantes organisationnelles formelles. Tel le cas de toute culture organisationnelle, la culture PPP serait un schème collectif regroupant un ensemble d'idées normatives ou valeurs partagées de façon plus ou moins consciente par les membres organisationnels ayant eux-mêmes des schèmes personnels influencés par leurs propres expériences (Cossette, 2004).

Dans la perspective de l'ordre négocié (Day et Day, 1977; Strauss, 1991; Nathan et Mitroff, 1991), ces aspects formels et informels sont étroitement liés (Cossette, 2004) et représentent le filon conducteur de l'arène d'action (Strauss, 1991) entre les partenaires tout au long de leur collaboration. Ces arrangements structurels et sociocognitifs (Hafsi, 2009) constituent le fondement du nouveau monde né des interactions entre les acteurs engagés dans l'action : le « monde PPP ».

Par conséquent, dans un PPP, les membres des mondes public et privé interagissent pour négocier aussi bien les aspects formels de la collaboration future, notamment par le biais du contrat, que ses aspects informels tels que les valeurs directrices ou principes supérieurs communs (Thévenot et Boltanski, 1991) à considérer. Toutefois, il faut remarquer que bien qu'ils interagissent dans un processus conscient et « calculé » pour négocier les aspects formels de leur collaboration, ils en négocient en même temps implicitement, dans un processus plus ou moins conscient, les aspects informels. La figure 3.1 offre une synthèse de l'évolution des interactions entre les acteurs engagés dans l'arène d'action et ce, jusqu'à la naissance du nouveau monde PPP.

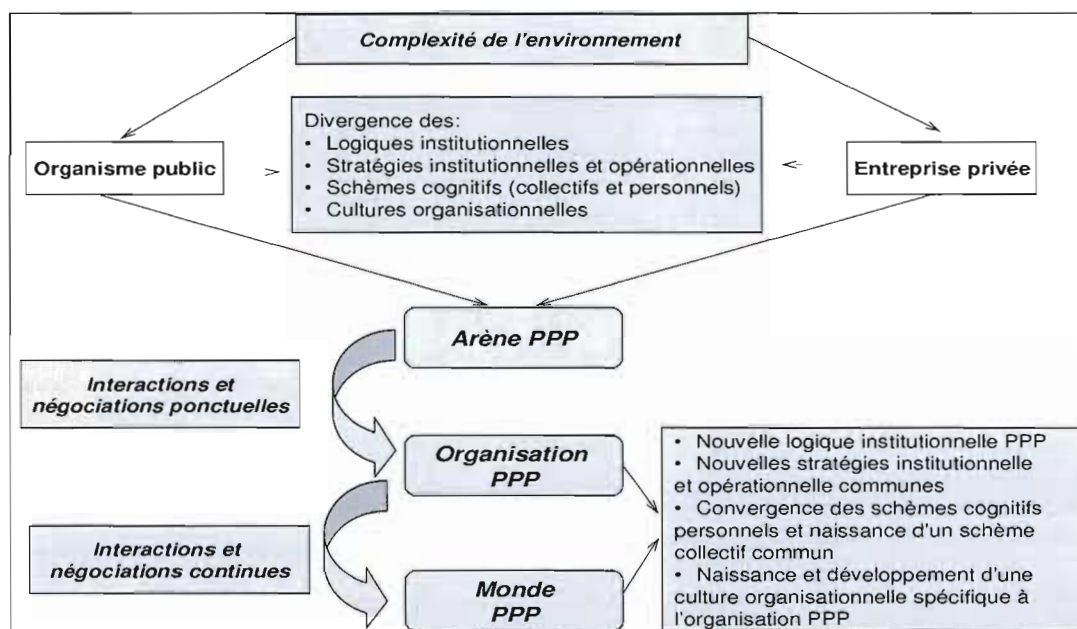


Figure 3.1 Développement de l'ordre négocié par les acteurs des mondes public et privé jusqu'à la naissance du « monde PPP »

### 3.2 Évolution du contrôle et de la confiance dans l'ordre négocié : le cas des PPP internationaux

Partant de l'idée que l'ordre négocié par les acteurs des mondes public et privé est évolutif et ce, dès la phase de précollaboration, il importe d'explorer le développement des mécanismes de contrôle et de confiance sous-jacents à de telles interactions inter-mondes sociaux. En effet, l'intérêt des PPP réside dans la complémentarité des partenaires des mondes public et privé. Vu l'importance de la synergie collaborative visée par ces stratégies et les contraintes relatives à la disparité des priorités, valeurs, objectifs, « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991) et des schèmes cognitifs (Strauss, 1991) des parties impliquées, l'intérêt de l'analyse de l'évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre de telles unions « hybrides » prend toute son importance.

Dans ce sens, il serait envisageable que l'interaction « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) soit principalement fondée sur les mécanismes de contrôle permettant aux parties de défendre leurs objectifs, missions et valeurs. Parallèlement, vu ces mêmes divergences, il apparaît évident que l'engagement des parties dans un tel processus complexe évoluant dans un environnement instable serait inconcevable sans un minimum de confiance entre les acteurs et dans l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrivent leurs relations. À l'évidence, cette question prend encore plus d'importance dans le cadre particulier des partenariats conclus à l'échelle internationale (Ramonjavelo et al., 2006; Chen et Li, 2008).

Partant de l'hypothèse que les mécanismes de collaboration évoluent au gré du temps, il devient primordial d'explorer tout d'abord les diverses phases que traversent les projets de PPP. Comme tout partenariat, ces projets sont évolutifs et reposent sur l'ordre négocié par les acteurs impliqués. La trajectoire de leurs interactions peut être descendante ou ascendante selon la tournure que prend l'ordre négocié et en fonction de la dynamique au sein de l'arène d'action (Strauss, 1991; 1993).

C'est pourquoi le premier volet de cette section a pour objectif de présenter le cycle d'évolution des projets de PPP, cycle qui permettra notamment d'apprécier la dynamique d'interaction entre les acteurs engagés dans le processus collaboratif. Bien qu'il soit généralement admis que les phases d'un partenariat ne suivent pas nécessairement une

évolution aussi claire et linéaire, l'objectif de ce volet est de présenter le modèle « standard » du développement des collaborations interorganisationnelles. Toutefois, dans le cas des PPP, le cycle du partenariat est régi par des normes et des règles législatives et institutionnelles qui supposent que tous ces partenariats suivent quasiment le même cheminement. Une brève analyse de ce processus sera également réalisée à la fin de ce premier volet.

Le deuxième volet de cette section a pour objectif d'explorer le développement des types de contrôle ainsi que ceux de la confiance mis en place ou nés de façon spontanée dans le cadre des relations partenariales et en partant des phases d'évolution de l'ordre négocié entre les parties aux PPP. L'évolution du contrôle et de la confiance dans l'ordre négocié que représente le PPP sera également discuté. Vu l'objectif de cette recherche, l'accent sera particulièrement mis sur le contexte international.

### **3.2.1 L'évolution des projets de PPP**

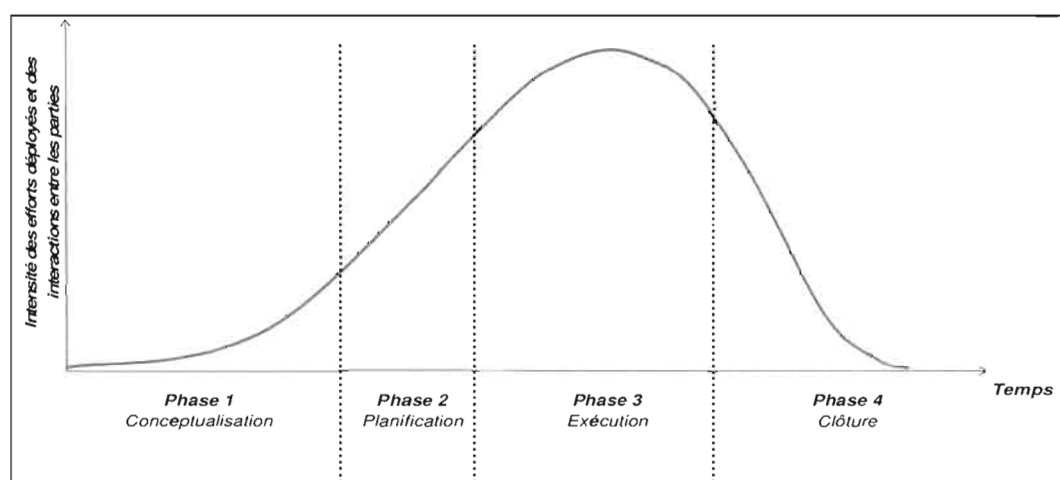
Comme tout autre projet de collaboration, les PPP sont caractérisés par un cycle de vie qui évolue en fonction de l'ordre négocié par les acteurs (Strauss, 1991). Tel que suggéré par Pinto et Slevin (1986, 1989), les projets de collaboration traversent quatre phases en fonction du niveau d'effort déployé par les acteurs. Ces efforts représentent un indicateur quant au développement des interactions entre les acteurs engagés dans l'arène PPP.

Ces phases sont (1) la conceptualisation, (2) la planification, (3) l'exécution et (4) la clôture. Dans le cadre de la première phase, les parties décident du bien-fondé de leur collaboration potentielle et de la nécessité d'un tel projet. Les rôles préliminaires et les alternatives sont analysés par les parties pour déterminer la meilleure stratégie pour atteindre leurs objectifs. La deuxième phase, la planification, implique l'établissement de plans formels (échanciers, partage des rôles, allocation des ressources, etc.) permettant aux parties d'atteindre leurs buts respectifs ainsi que ceux du partenariat. Ensuite, comme son nom l'indique, la phase d'exécution représente l'étape de réalisation effective du projet. La stratégie du partenariat est traduite en termes opérationnels et la performance du projet devra, à la fin de cette phase, faire l'objet d'une évaluation. Finalement, la dernière étape est celle de la clôture. Une fois le projet complété et la performance de son exécution confirmée, les

parties procèdent aux tâches relatives à l'achèvement du partenariat dont le transfert du projet aux clients, la réallocation des ressources et la réaffectation des membres du personnel ayant été impliqués dans le projet.

L'adoption de cette perspective dynamique relative au cycle de vie du partenariat est avantageuse pour l'étude de la problématique en jeu dans cette recherche dans la mesure où elle permet d'apprécier l'évolution de l'intensité des efforts déployés par les parties pour l'accomplissement de leurs objectifs ainsi que leur degré d'interactions (Pinto et Slevin, 1989; Dent, 2000). Aux termes de Strauss (1991), cette perspective aurait l'avantage de mettre l'accent sur la « trajectoire » qui se dessine en fonction des interactions entre les acteurs engagés dans l'arène PPP, allant de la précollaboration à l'exécution et la finalisation du projet en tant que tel. La figure 3.2 synthétise ce cycle de vie des partenariats.

Néanmoins, contrairement aux alliances, vu tous les questionnements qui entourent cette nouvelle stratégie de réinvention du gouvernement (Osborne et Gaebler, 1992), le processus de développement des PPP et la politique d'attribution de tels contrats s'inscrit dans un cadre politique et administratif encore plus rigoureux et complexe (Bernier, 2005; Ministère du Transport du Québec, 2008). Au Québec, la loi cadre sur les PPP ainsi que le rapport produit par le Conseil du trésor prévoient un processus d'élaboration et de gestion des PPP selon une procédure bien articulée.



**Figure 3.2** Évolution de l'intensité des efforts déployés et des interactions entre les parties en fonction du cycle de vie du projet (Adaptation de Pinto et Slevin, 1986, 1989)



Selon le Ministère du Transport du Québec (2008), un PPP s'articule autour de six phases principales : (1) la préparation du dossier d'affaires; (2) la consultation du secteur privé; (3) le choix des stratégies d'attribution du contrat; (4) la demande de l'autorisation gouvernementale et l'appel de qualification suivi de l'appel d'offres; (5) le processus de négociation, l'obtention de l'autorisation finale et la signature du contrat; et finalement (6) la conception du projet et sa réalisation. Une synthèse de ces diverses étapes telles que prévues par le Ministère du Transport du Québec est présentée dans le tableau 3.2.

À lecture de ce tableau, il est intéressant de remarquer que les phases 1 à 4 correspondent à l'étape de « précollaboration » du cycle d'un projet ou de conceptualisation du projet selon les termes de Pinto et Slevin (1989). Dans le cadre particulier des PPP, c'est la phase où les parties, particulièrement le partenaire public, se questionne sur les alternatives possibles et les avantages et inconvénients à conclure un tel partenariat. Concrètement, il s'agit d'une étape d'évaluation et d'exploration (Dent, 2000) des stratégies potentielles permettant de rencontrer les buts des parties, principalement ceux de l'initiateur du projet. Dans le cas des projets de PPP, ce rôle incombe à l'organisme public.

Ce n'est qu'à partir de l'appel d'offre et de la sélection du partenaire privé que les parties entrent effectivement dans la phase du commencement (Dent, 2000) ou de planification (Pinto et Slevin, 1986) du projet et franchissent les premiers pas vers la négociation de l'ordre qui régira leur collaboration future. En effet, en lançant l'appel d'offre, l'organisme public énonce ses priorités ainsi que ses objectifs et conditions pour une telle collaboration. Ces éléments seraient notamment basés sur ses valeurs fondamentales et les « principes supérieurs communs » du « monde civique » (Thévenot et Boltanski, 1991).

Parallèlement, en soumissionnant à de tels appels d'offre, l'entité privée potentielle accepte, sous certaines conditions, de se soumettre aux exigences du partenaire public. L'engagement de toute organisation privée dans le processus de soumission à l'appel d'offre suppose notamment l'acceptation des « principes supérieurs communs » du monde public dans les limites de ses propres priorités, valeurs et principes communs.

Tableau 3.2 Phases d'évolution des projets de PPP

	Rôle du partenaire public	Rôle du partenaire privé	Remarques
Préparation du dossier d'affaires	Étude d'opportunité (estimation coûts/bénéfices socio-économiques); synthèse des alternatives et consultation des parties		Généralement amorcée par le public suite à la reconnaissance d'un besoin. Comparaison PPP / mode conventionnel sur la base de divers critères : valeur ajoutée, ROI, etc.
Consultation du privé	Consultation des partenaires privés potentiels; analyse de leur point de vue sur les montages financiers, délais du projet et redéfinition des éléments stratégiques PPP.	Analyse des besoins du public. Suggestion d'une stratégie de collaboration selon ses propres intérêts et besoins (DBOT, BLT, etc.), délais, mécanismes de gouvernance, etc.)	Démarche facultative à la discrétion de la partie publique. Imposée par la loi cadre sur les PPP
Choix des stratégies d'attribution	Analyse des différentes stratégies d'attribution du contrat et choix d'un processus de sélection du partenaire privé.		La partie publique cherche la stratégie de sélection lui permettant d'assurer la concurrence entre les entités du privé et de respecter ses propres valeurs.
Appel de qualification./ d'offre	Réalisation d'une étude de faisabilité et d'un justificatif du choix de PPP. Lancement de l'appel de qualification / l'appel d'offre.	Analyse et préparation d'une offre au partenaire public selon ses besoins et exigences tout en tenant compte de ses propres objectifs corporatifs. Présentation d'une soumission.	À cette étape, le partenaire public procède à la demande formelle d'une autorisation auprès des instances gouvernementales compétentes.
Négociation et signature du contrat	Négociation du contrat et obtention de l'autorisation finale du gouvernement pour le PPP.	Négociation selon les exigences de leurs objectifs corporatifs. Établissement des montages financiers.	À l'issue de cette étape, les parties signent le contrat formel du PPP.
Réalisation du PPP	Dépendamment des termes du contrat et type de PPP, les parties collaborent dans la conception et la réalisation du projet et son développement. Au terme du projet, la collaboration entre les parties s'estompe et le PPP s'achève.		

Source : Adaptation du Ministère des Transport du Québec, 2008.

Partant de l'idée de Thévenot et Boltanski (1991) que dans le « monde marchand » (monde de l'entreprise privée), les « principes supérieurs communs » sont principalement fondés sur les coûts à l'échange et les profits à en tirer, il semble évident qu'une entreprise privée n'accepterait de soumissionner et de se plier aux exigences et cahier des charges d'un organisme public que si les profits à en tirer sont supérieurs aux coûts engagés.

En effet, au-delà des calculs coûts-bénéfices sous-jacents à toute collaboration interorganisationnelle (Benson, 1975; Shermerhorn, 1975), dans le cadre particulier des PPP, il paraît envisageable que ces coûts seraient encore plus prononcés vu l'envergure et les risques sous-jacents à de tels projets (Waddock, 1991). Évidemment, dans le contexte international, il serait facilement imaginable que les efforts déployés par les parties à un PPP international seraient encore plus marqués vu que l'interaction entre des acteurs de secteurs et de pays différents ou simplement de mondes différents (Strauss, 1991) sont plus importants et plus risqués (Ramonjavelo et al., 2006; Auriol et Picard, 2008; Chen et Li, 2008).

De fait, suite à la phase d'appel d'offre / qualification, l'organisme public en charge de la prestation du service étudie les dossiers des entités privées soumissionnaires selon des critères prédéterminés qui concordent au mieux avec ses attentes (échéanciers, plans financiers, normes techniques, etc.). La partie publique sélectionne ensuite l'entité privée qui se qualifie le mieux pour atteindre ses objectifs opérationnels tels qu'elle les avait fixés et ce, toujours dans la limite de ses priorités et valeurs. Autrement dit, il s'agit d'une sélection basée sur la « rencontre » entre les deux mondes sociaux de l'organisme public et de l'entreprise privée; une rencontre entre le « monde civique » d'un côté et le « monde marchand » de l'autre (Thévenot et Boltanski, 1991).

À partir de la phase de présélection, les acteurs entrent en interaction avec leurs homologues pour négocier le nouvel « ordre social » de leur projet commun. Une arène d'action relative au PPP prend naissance entre les partenaires potentiels. Ils commencent dès lors à négocier les termes de leur contrat. Il s'agit d'un mécanisme de contrôle formel qui représenterait la pièce maîtresse et le filon conducteur de leur collaboration. Le contrat PPP prendrait naissance des compromis ou consensus consentis dans le cadre des négociations de l'arène PPP entre les acteurs du monde public d'un côté et ceux du monde privé de l'autre. Ce contrat serait le fruit de la convergence entre ces mondes public et privé.

Toutefois, bien que sur le plan opérationnel, cette arène porte sur les éléments formels du PPP, une hiérarchisation implicite des valeurs fondamentales et principes supérieurs communs des parties est sous-jacente à cet accord. En effet, durant le processus de négociation du contrat de collaboration, les parties négocient les objectifs et termes de leur partenariat potentiel et débattent indirectement de la primauté des valeurs, principes supérieurs communs (Thévenot et Boltanski, 1991) qui régiraient leur collaboration future. Les acteurs interagissent, de ce fait, de façon plus ou moins ponctuelle afin de décider des termes de leur union. Cette phase correspond à la planification de leur collaboration potentielle et se solde (dans un scénario positif) par la signature du contrat de PPP.

Déclenchée à l'instant T, suite à l'ordre négocié formellement par les parties et transcrit par le biais de la signature du contrat (Dent, 2000), la troisième phase, la conception et réalisation du projet, correspond à la phase de son exécution en termes opérationnels (Pinto et Slevin, 1989). Contrairement aux phases de conceptualisation et de planification du partenariat qui représentent les premières phases du cycle de vie de la stratégie partenariale, cette phase de réalisation du projet correspond à la première phase du cycle de vie du projet sur le plan opérationnel (instant  $T = 0$ ). La conceptualisation et la planification de la stratégie partenariale ne représentent que les phases de l'étape de « précollaboration » effective au projet. Cette étape représente la phase critique et la plus importante (en termes de durée). En s'engageant formellement dans cette relation, les parties commencent à « cimenter » leur collaboration en assurant la planification stratégique conjointe du projet basée sur l'interdépendance de leurs mondes sociaux plutôt que leur indépendance.

Tout au long de cette phase d'opérationnalisation / réalisation du projet, les membres des parties entrent dans de nouveaux cycles d'interactions et interagissent activement pour atteindre les objectifs du projet. Selon la perspective de l'ordre négocié, ces interactions pourraient porter sur divers éléments pouvant représenter des sujets de controverse par rapport à leurs collaborations futures. Ces axes de négociation constitueraient les thèmes des négociations quotidiennes entre les acteurs engagés dans « l'arène PPP ».

En effet, évoluant dans un environnement complexe et hostile, parallèlement à l'ordre négocié formellement transcrit dans le contrat, les acteurs des parties ne cessent d'interagir quotidiennement afin de remplir l'objectif du partenariat. Ainsi, au-delà du contrat, l'ordre

négocié durant la phase de négociation et de planification du projet PPP est renégocié quotidiennement durant la phase d'opérationnalisation à travers les cycles d'interactions répétitives entre les acteurs impliqués. Les parties ne cessent de passer d'une arène d'action à une autre pour débattre des divers éléments de leur collaboration dans le cadre du PPP.

Par ailleurs, étant centrale au cycle de vie du PPP, la phase d'exécution ou d'opérationnalisation peut épouser diverses formes de relations collaboratives. Dépendamment du type de PPP choisi durant la phase de planification, les parties collaborent de façon plus ou moins intense et partagent plus ou moins le pouvoir de décision. En effet, tel que discuté dans le premier chapitre, ces partenariats peuvent prendre sur le plan opérationnel, diverses formes de relations collaboratives caractérisant le niveau d'implication des secteurs public et privé. Afin de dresser l'éventail de ces relations, les recherches (Walker et Smith., 1995; Lam, 1999; Akintoye et al., 2003; Chen et al., 2006) se basent généralement sur les terminologies anglo-saxonnes *Design, Build, Lease, Rehabilitate, Operate, Own* et *Transfer* (conception, construction, location, rénovation, exploitation, acquisition et transfert). Les types de partenariat basés sur la combinaison de ces terminologies permettent de spécifier les tâches à réaliser par le partenaire privé et indirectement, celles qui seraient remplies par la partie publique au cours de la phase d'exécution du projet.

À la lumière de ces diverses phases, il s'avère pertinent de distinguer le cycle de vie de la stratégie partenariale du cycle de vie du projet lui-même. Le premier commence par la phase de conceptualisation qui se déclenche par la reconnaissance du besoin de la part du partenaire public et son évaluation des alternatives possibles dont les PPP. Parallèlement, le cycle de vie du projet ne prend naissance qu'à partir de la phase d'exécution (Pinto et Slevin, 1986).

Commune aux cycles de vie de la stratégie partenariale et du projet lui-même, la phase de clôture marque l'achèvement du PPP. Dans un scénario positif, elle se solde par l'atteinte des objectifs de la collaboration désignés durant les phases de planification et de conceptualisation. La figure 3.3 schématise l'évolution de la stratégie de PPP et le cycle d'évolution du projet et ce, en fonction de l'intensité des interactions entre les parties.

Évidemment, tel que suggéré par la figure 3.4, en cas de problèmes ou de crises majeures, et dépendamment de la tournure de l'ordre négocié par les acteurs impliqués, les partenaires peuvent écourter le cycle d'évolution du projet et se séparer bien avant les délais signifiés dans leur entente initiale; ils peuvent également renégocier les termes de leur contrat pour prolonger la durée de vie de leur collaboration. La phase d'exécution représente l'étape critique de l'arène PPP.

En effet, en cas de crise ou de changement inattendu dans leur environnement (Gray, 1985; Waddock, 1991), les organisations parentes peuvent entrer à nouveau dans des cycles d'interactions afin de renégocier explicitement ou implicitement les termes de leur entente contractuelle ayant fait l'objet de la phase de planification. Dépendamment des résultats de ces cycles de renégociation, les partenaires pourraient prolonger les échéanciers relatifs au PPP ou les écourter.

### **3.2.2 L'évolution du contrôle et de la confiance dans l'ordre social PPP**

Partant de l'idée que les PPP évoluent en fonction du temps et du degré d'interaction entre les partenaires (Pinto et Slevin, 1989; Dent, 2000), il apparaît évident que les manifestations et le développement de la confiance et du contrôle sont fonction de l'intensité et des enjeux nés des interactions entre les acteurs des deux parties. Afin d'appréhender au mieux cette dynamique, il apparaît nécessaire d'examiner ces variables en fonction de la phase d'évolution du projet lui-même.

Tel que soulevé dans une précédente recherche (Ramonjavelo et al., 2006), au début du projet, c'est la confiance dans le cadre institutionnel et organisationnel qui représente le point de départ de la réflexion même de conclure une entente partenariale. Sans quoi, les parties ne pourraient prendre le risque d'adhérer ou même d'initier de telles stratégies les mettant en interaction avec des partenaires potentiels ayant des priorités, des valeurs et des objectifs institutionnels divergents (Zucker, 1986; Reijniers, 1994; Grant, 1996; Mangematin, 1999; Hammerschmid, 2005) et appartenant à des mondes sociaux différents (Strauss, 1991).

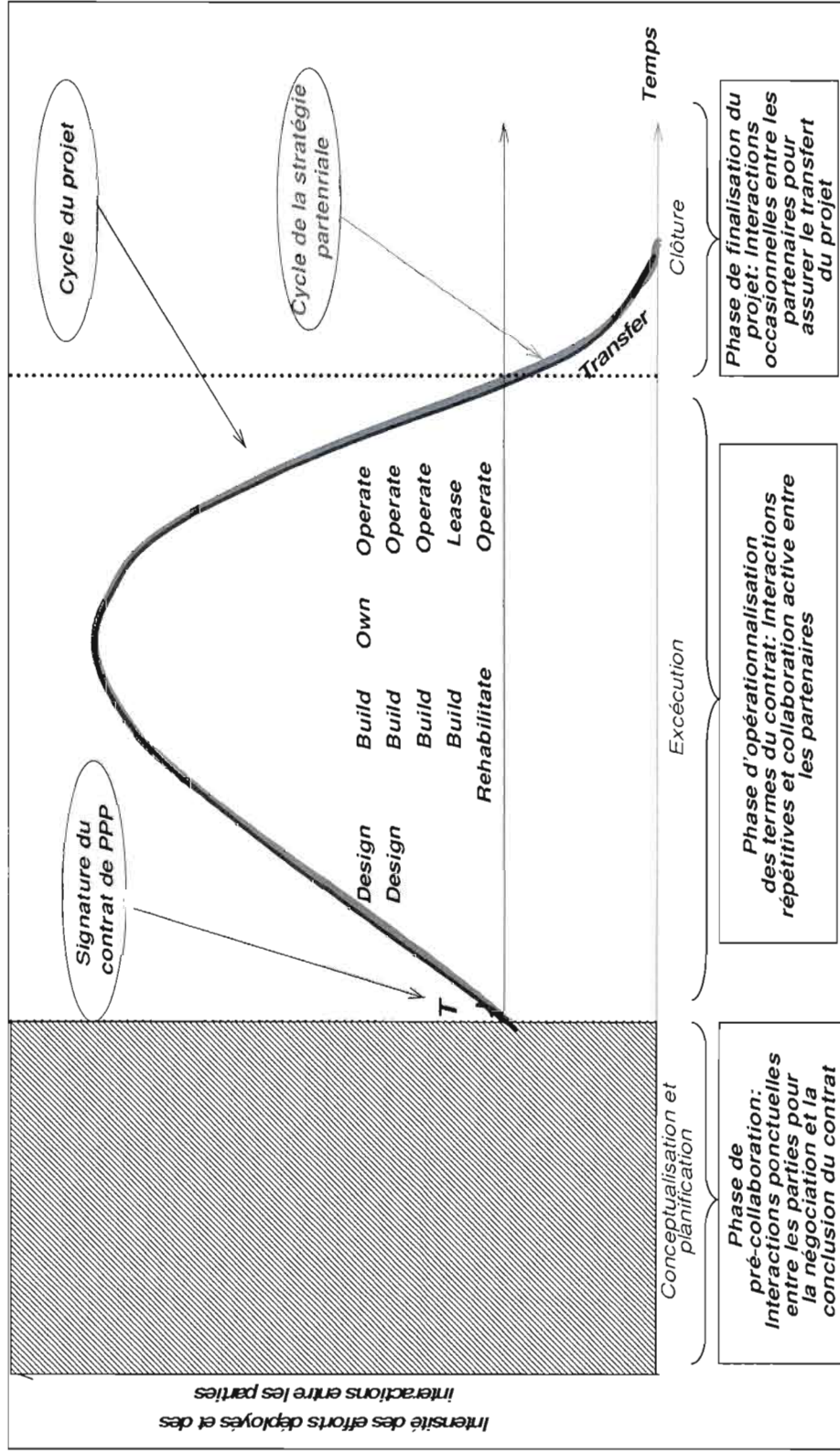


Figure 3.3 Évolution des interactions entre les parties selon le cycle de vie du PPP ou du projet



Cette question se pose particulièrement dans le cas des PPP conclus à l'échelle internationale (Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006). En effet, dans un tel contexte, les divergences des systèmes institutionnels entre les partenaires peuvent soulever divers questionnements (Chen et Li, 2008). Lorsque un ou plusieurs des partenaires impliqués appartiennent à divers pays et sont accoutumés à des systèmes législatifs divergents, ils ne peuvent s'impliquer dans un PPP conclu avec la partie publique d'un gouvernement étranger sans avoir confiance dans le cadre de leur collaboration d'autant plus que ce partenaire public jouit également du pouvoir législatif. Pour cela, dans le contexte particulier des PPP impliquant des partenaires de pays divergents, il semble évident que les polémiques autour de la confiance institutionnelle prennent plus d'importance (Ramonjavelo et al., 2006). Une fois les intérêts manifestés et l'appel d'offre achevée, les partenaires potentiels entrent dans la phase de planification (Pinto et Slevin, 1986) ou d'engagement (Dent, 2000) afin de signifier leurs objectifs par une telle stratégie ainsi que leurs contraintes potentielles. Supportés par une kyrielle d'avocats, ils tentent d'influencer le cours des négociations afin de signifier leurs exigences de façon formelle dans le contrat et d'imposer leur pouvoir par le biais des mécanismes de gouvernance à instaurer dans le cadre du projet. Dans la perspective de l'ordre négocié, leurs exigences seraient basées sur les principes supérieurs communs (Thévenot et Boltanski, 1991) de leur monde social. Ces principes sont eux-mêmes fonction de leurs schèmes cognitifs (Cossette, 2004) basés sur leurs propres cultures sectorielle et nationale (Shneider et Barsoux, 2003).

À l'évidence, l'adoption des stratégies partenariales ou du « faire ensemble » plutôt que les stratégies traditionnelles du « faire seul » accentue la vulnérabilité des parties aux comportements opportunistes ou non coopératifs de leurs homologues (Gulati, 1995; Doz, 1996; Das et Teng, 1998; Nielsen, 2004; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006). Pour cette raison, les contrats comme tous les mécanismes formels de gouvernance représentent les « remèdes légaux » aux risques perçus par les parties (Ring et Van de Ven, 1992; Williamson, 1993; Gulati, 1995; Jimenez-Valencia et Pasquero, 2005).



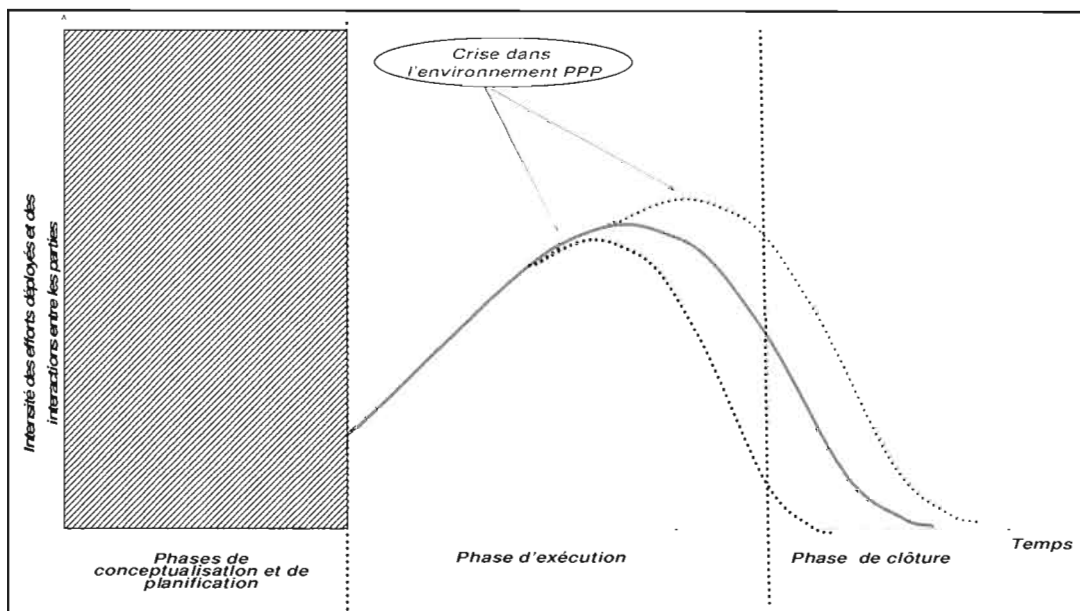


Figure 3.4 Évolution des interactions entre les partenaires en cas de crise dans l'environnement PPP

Dans la théorie des coûts de transaction, la confiance apparaît alors à ce niveau comme un calcul coûts / bénéfices des risques perçus de l'interaction entre les parties par rapport aux gains à en tirer (Williamson, 1993; Morgan et Hunt, 1994; Karpik, 1998; Mangematin, 1999; Dyer et Chu, 2003; Nielsen, 2004). Il s'agit ainsi d'une sorte de confiance instrumentale ou de la notion de confiance calculée définie par Williamson (1993), basée sur les mécanismes de dissuasion dont le contrat (Shapiro et al., 1992). Pour cette raison, le concept de confiance ressort comme inutile et démunie de tout sens (Williamson, 1993; Karpik, 1998). Dans cet ordre d'idées, cette perspective de la confiance ne sera pas analysée davantage dans le cadre de cette recherche qui mettra plutôt l'accent sur les mécanismes de contrôle formel qui représentent l'essence même de cette confiance calculée (Williamson, 1993).

À l'évidence, tel que déjà révélé, ces mécanismes de gouvernance et de contrôle formels se basent sur la confiance que chacune des parties témoigne envers l'ensemble du cadre interorganisationnel et institutionnel dans lequel s'inscrit la relation de PPP (Mangematin, 1999; Rouchier, 2003; Thuderoz et al., 2003; Ramonjavelo et al., 2006). Il s'agit ainsi d'un risque calculé en fonction de la confiance sous-jacente au contexte social et institutionnel qui entoure la relation partenariale (Williamson, 1993; Lewicki et Bunker, 1996).

Le contrôle formel instauré pendant les phases de conceptualisation et de planification (Pinto, 1986) du PPP peut dès lors être schématisé comme une constante tout au long du cycle de vie de la relation partenariale basée sur la confiance institutionnelle représentée comme le « socle » de cette même relation. Dans cet ordre d'idées, il apparaît évident que c'est à partir de la confiance institutionnelle que les parties lancent les fondements du contrôle formel afin de développer leurs relations partenariales par la suite.

De plus, vu les divergences entre les mondes sociaux (Day et Day, 1977; Strauss, 1991) et les risques d'interdépendance (Bernier, 2005; PPPPUE, 2008) nés des stratégies de PPP, l'acceptation même d'entrer dans ces cycles d'interactions suppose que les parties manifestent non seulement un minimum de confiance institutionnelle mais aussi un minimum de confiance envers l'organisation partenaire. Il s'agirait notamment ainsi de la confiance interorganisationnelle basée sur la réputation et les connaissances accumulées sur le partenaire potentiel sur le marché (Sheppard et al., 1992; Ring et Van de Ven, 1994; Gulati, 1995; Das et Teng, 1998; Ramonjavelo et al., 2006). Dans le cas d'une première expérience de collaboration entre les partenaires, ceux-ci (l'entité publique principalement) se basent au moins sur la présomption positive envers la bonne foi du vis-à-vis ainsi que sa réputation et ses compétences reconnues. De la sorte, tout autant que la confiance institutionnelle, un minimum de confiance interorganisationnelle entre les entités impliquées dans l'arène d'action représenterait le point de départ de la collaboration dans le PPP.

Par ailleurs, dans l'optique de l'ordre négocié, au fur et à mesure qu'ils interagissent durant la phase d'exécution, les acteurs des deux « mondes » développent un cadre de référence commun impliquant un ensemble de règles et de normes et valeurs tacites sur lesquelles s'accordent implicitement les partenaires et qui représenteraient les valeurs ou principes supérieurs communs (Thévenot et Boltanski, 1991) de l'organisation ou monde social (Strauss, 1991) PPP. Il s'agit des mécanismes de contrôle social (Horwitz, 1990). Contrairement à ces mécanismes négociés dans un processus conscient et « calculé » en référence à la confiance institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Rouchier, 2003), la négociation des normes et valeurs relève d'un niveau plus ou moins conscient des interactions (Cossette, 2004) entre les parties. Ce sont ces normes et valeurs qui représenteraient les fondements du contrôle social (Das et Teng, 1998) pouvant être exercé par les parties pour orienter leurs actions collaboratives (Ouchi, 1980; Chen et Li, 2008).

Durant la phase d'exécution, les parties peuvent créer une nouvelle culture spécifique à l'organisation PPP, soit une « culture PPP » et ce, de façon plus ou moins consciente. Parallèlement, c'est cette culture qui guidera, en plus du contrat, leurs pensées et actions tout au long de la relation partenariale. Cette culture PPP naît du partage des normes, valeurs et idéologies entre les acteurs qui représenterait le moteur de l'exercice du contrôle social (Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990) entre eux.

Dans le cadre particulier des PPP conclus à l'échelle internationale, les parties se différencient non seulement par des systèmes législatifs différents mais également par une disparité en matière d'accès aux ressources humaines et financières (Jamali, 2004). Ces divergences peuvent notamment représenter un obstacle au développement des relations collaboratives entre les parties. En effet, en plus des divergences des cultures organisationnelles et sectorielles et des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) entre les entités engagées dans les PPP, dans le cas particulier des projets conclus à l'échelle internationale, les parties adhèrent également à des cultures nationales différentes, voire divergentes (Shneider et Barsoux, 2003). Dans le cadre des alliances stratégiques internationales et des PPP, les divergences des cultures nationales peuvent complexifier davantage la naissance des systèmes de sens et de significations communs, mécanismes du contrôle social (Skander et Préfontaine, 2009).

Dans cet ordre d'idées, parallèlement aux dispositifs de contrôle formel mis en place dès le début de leurs relations (durant la phase de précollaboration), les parties peuvent développer (dans le cas d'un scénario positif) durant la phase d'exécution, de nouveaux mécanismes de contrôle social afin d'interagir au jour le jour. De ce fait, la collaboration pourrait reposer aussi bien sur les mécanismes de contrôle formel que de contrôle social émergeant des relations naissantes entre les acteurs des deux mondes sociaux (Clarke, 1991; Day et Day, 1977; Nathan et Mitroff, 1991; Strauss, 1991; Thévenot et Boltanski, 1991).

En outre, les mécanismes de contrôle informel peuvent contribuer ou résulter du développement de la confiance relationnelle interorganisationnelle. Toutefois, il est à noter qu'à ce stade, il ne s'agirait plus simplement de la confiance interorganisationnelle basée sur la réputation et les compétences reconnues du partenaire mais d'une confiance relationnelle née de l'interaction entre les acteurs des mondes sociaux divergents (Strauss, 1991). Elle ne

serait autre que le résultat de l'institutionnalisation de la confiance née au niveau interpersonnel (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006; Chen et Li, 2008). Les membres de chaque partie développent en effet une confiance relationnelle interpersonnelle en interagissant avec leurs homologues de l'organisation partenaire.

Les partenaires des deux mondes interagissent dans le cadre de l'arène PPP qui n'est autre qu'un terrain d'interactions publique-privée basé sur des mécanismes de contrôle formel. Au fil de leur collaboration, cette arène PPP peut se transformer (scénario positif) en un nouveau monde basé sur des mécanismes de contrôle social et caractérisé par le développement d'une confiance relationnelle (interpersonnelle et interorganisationnelle) entre les parties, un « monde PPP » dont les membres partagent les idéologies, les valeurs et les priorités (Strauss, 1991) et même les « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991).

En effet, à partir de l'instant  $T$  où les parties procèdent à la formalisation de leur entente et entrent dans la phase de planification, elles commencent à interagir de façon plus ou moins continue pour développer les modalités de leur collaboration. Ces interactions portent sur les termes du projet mais indirectement sur la négociation relative à la primauté des valeurs des parties engagées dans l'arène PPP. À cette étape, les partenaires commencent à « cimenter » leur partenariat de façon plus formelle par le biais de la planification stratégique commune du projet en mettant l'accent sur leurs interdépendances relatives (Dent, 2000) et sur le passage des stratégies du « faire seul » (indépendance relative) à celles du « faire ensemble ».

Par la suite, en entrant dans ces cycles d'interactions répétitives et en tentant de développer le projet, les parties apprennent à se connaître et développent peu à peu une confiance interorganisationnelle relationnelle basée sur le partage des visions (Nooteboom et al., 1997; Inkpen et Curral, 2004; Ramonjavelo et al., 2006) ainsi que sur les connaissances accumulées sur leurs homologues (Shapiro et al., 1992; Lewicki et Bunker, 1996).

Plusieurs chercheurs (Allison, 1979) adoptent d'ailleurs une vision sceptique de cette collaboration publique-privée à cause des divergences des mondes sociaux des partenaires (Boyne, 2002; Nijkamp et al., 2002). Toutefois, l'interaction entre les parties dans le cadre de leurs efforts pour « bâtir » leur partenariat pourrait faciliter la naissance d'un schème collectif

(Cossette, 2004) qui prenne aussi bien en compte les principes et priorités que les inquiétudes des deux parties. C'est là l'essence même de l'avantage collaboratif (Vangen et Huxman, 2003) né des divergences des mondes public et privé (Reijniers, 1994; Grant, 1996; Nijkamp et al., 2002; Jamali, 2004; PPPUE, 2008).

L'émergence de ce schème collectif caractérisé par l'adoption des valeurs et priorités de chacune des deux parties est tributaire des expériences accumulées dans le cadre de leurs interactions dès le début de la phase de précollaboration. Ces interactions représentent le premier pas vers la quête de la synergie publique-privée qui est au cœur même de la naissance des stratégies de PPP (Waddock, 1991; Osborne et Gaebler, 1992; Nijkamp et al., 2002; Bovaird, 2004; Gouvernement Irlandais, 2008; PPPUE, 2008 ). Le développement de ce schème (Cossette, 2004) ou monde (Strauss, 1991) PPP fondé sur la convergence des priorités et valeurs et donc sur l'élimination de la mentalité du « nous versus eux » est notamment favorisé par la naissance d'une certaine familiarité entre les partenaires (Gulati, 1995) et par la réduction de la « distance relationnelle » (Horwitz, 1990) qui les sépare. Ces faits concourent ainsi à donner naissance à l'adoption d' « outils » ou mécanismes de contrôle social permettant d'orienter les actions des parties et de favoriser le développement de la confiance interorganisationnelle (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006 ) entre elles.

En outre, partant de l'idée que la confiance, phénomène qui relève principalement du niveau psychologique, est véhiculée par les individus et non par les organisations (Zaheer et al., 1998), il serait inconcevable d'occulter l'importance des acteurs dans la dynamique de naissance de la confiance interorganisationnelle. Bien qu'ils soient des concepts bien distincts aussi bien au niveau théorique qu'empirique, la confiance interpersonnelle et la confiance interorganisationnelle sont inextricablement liées (Ramonjavelo et al., 2006). Le développement des mécanismes de contrôle social et la naissance même de la confiance interorganisationnelle sont le fruit de l'émergence de la confiance interpersonnelle (Nielsen, 2004). Ce sont les personnes appartenant aux mondes public et privé qui interagissent pour collaborer dans le projet et construisent de nouvelles valeurs propres au PPP.

En effet, tel que préconisé par la théorie des mondes sociaux, ce sont les individus qui, de par leur statut, représentent leur monde social dans les arènes inter-mondes. Ainsi, le développement de la confiance interorganisationnelle (Zaheer et al., 1998; Nielsen, 2004) et

les « outils » nécessaires à l'exercice du contrôle social (Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998) ne sont autres que le produit de cette confiance née entre les personnes et traduite, au niveau interorganisationnel et ce, par le biais d'un processus d'institutionnalisation (Zaheer et al., 1998; Chen et Li, 2008). Dans cet esprit, c'est par le biais des cycles d'interactions répétitifs entre les acteurs durant la phase d'exécution du projet que les parties développent des mécanismes de contrôle social et donc, la confiance interorganisationnelle. Toutefois, c'est la confiance interpersonnelle qui en représente l'essence même (Zaheer et al., 1998; Nielsen, 2004; Ramonjavelo et al., 2006).

En construisant la confiance interorganisationnelle et / ou interpersonnelle et en se dotant des mécanismes nécessaires à l'exercice du contrôle social, les partenaires s'arment de nouveaux « outils » pour assurer le développement de leur relation partenariale. En effet, en cours de projet, les parties peuvent se baser sur la confiance interorganisationnelle et / ou interpersonnelle (Ramonjavelo et al., 2006) ainsi que sur leur schème collectif (Cossette, 2004) développés dans le cadre de leurs interactions pour orienter et réorienter leurs actions en fonction des changements ou crises qui surviennent dans leur environnement (Ouchi, 1979; 1980; Gray, 1985; Waddock, 1991; Inkpen et Curral, 2004).

Sur le plan opérationnel, en cours de projet, les mécanismes de contrôle social peuvent prendre le dessus sur les mécanismes de contrôle formel (Ouchi, 1980 ; Horwitz, 1990) et la confiance interorganisationnelle et / ou interpersonnelle peut se substituer à la confiance institutionnelle (Ramonjavelo et al., 2006). Toutefois, bien qu'au cours de leur relation partenariale, les parties peuvent développer des mécanismes de contrôle social et construire la confiance aussi bien au niveau interpersonnel qu'au niveau interorganisationnel, ce sont les mécanismes de contrôle formel instaurés au début de leurs relations qui représentent le cadre de référence fondamental de leur collaboration. Ces mécanismes sont notamment le fruit de l'opérationnalisation de la confiance institutionnelle des parties au projet par rapport au contexte de leurs interactions (Das et Teng, 1998; Jamali, 2004; Woolthuis et al., 2005).

Vu l'incomplétude des contrats et l'incertitude ainsi que la complexité de leur environnement (Waddock, 1991; Reijniers, 1994; Miller et Lessard, 2000; Jimenez-Valencia, 2004; Jimenez-Valencia et Pasquero, 2005; Bernier, 2005; PPPUE, 2008 ) en constante évolution, particulièrement dans le contexte international, les parties ne peuvent se baser

exclusivement sur les termes formels de leur entente tout au long du projet, surtout que dans plusieurs PPP, il s'agit souvent de contrats à long terme (plusieurs décennies parfois). Pour cette raison, les mécanismes de contrôle social ainsi que les confiances interorganisationnelle et interpersonnelle pourraient représenter en cours de projet les substituts fonctionnels aux mécanismes de contrôle formel (Lewicki et Bunker, 1996; Ramonjavelo et al., 2006) dont notamment les termes du contrat de PPP basés eux-mêmes sur la confiance institutionnelle.

Les parties, à travers les cycles d'interactions répétitifs entre les acteurs engagés dans l'arène PPP, développent des connaissances (Shapiro et al., 1992) sur leurs partenaires et construisent peu à peu la confiance au niveau interorganisationnel et interpersonnel, notamment par le biais des expériences et de la familiarité naissante de leurs relations (Gulati, 1995). Les distances relationnelles entre les parties (Horwitz, 1990) s'écourtent et les mécanismes de contrôle social commencent peu à peu à prendre le dessus (sur le plan fonctionnel) sur les mécanismes de contrôle formel (Ouchi, 1979, 1980). Malgré cette évolution des relations partenariales, le contrôle formel ainsi que la confiance institutionnelle en représentent le cadre de référence fondamental.

Plus globalement, partant du fait que les acteurs construisent par des cycles d'interactions répétitifs les balises du projet en tentant de défendre les principes supérieurs communs de leur monde social, les mécanismes de contrôle et de confiance se complètent et se substituent. Par ailleurs, tout au long du PPP, les trois types de confiance se complètent et se substituent mais la confiance institutionnelle demeure l'assise au développement des relations partenariales. Parallèlement, tout au long du projet, le contrôle social et le contrôle formel se complètent et se substituent mais le contrôle formel demeure le cadre de référence des parties au projet.

Les sections précédentes ont approfondi le processus de développement des projets de PPP ainsi que les divers types de confiance et de contrôle pouvant se manifester dans le cadre de ces relations. La figure 3.5 met à contribution ces différents apports afin de présenter le modèle conceptuel de la présente recherche. Celui-ci permettra notamment d'analyser de telles collaborations sous un angle nouveau, un angle qui prendra non seulement en considération sa facette formelle mais en plus, sa face cachée informelle. L'alternance et la substitution contrôle et confiance contribuent à réunir les conditions les plus propices à la

réussite des PPP, particulièrement à l'international. Cette figure illustre toute la complexité et la dynamique de la problématique étudiée et résulte de la superposition des diverses figures déjà présentées tout au long des précédentes sections. À chaque phase du projet, les types de confiance surlignés en rouge sont ceux qui sont présumés prendre le plus dessus durant la phase en question.

### **3.2.3 Les sources de la confiance et du contrôle en fonction de la phase du PPP**

Cette partie vise à présenter les sources ou déterminants de la confiance permettant de l'évaluer aussi bien au niveau institutionnel qu'interorganisationnel et interpersonnel. Seront également exposés dans cette section les déterminants ou sources du contrôle et ce, autant sur le plan formel ou explicite que sur le plan informel ou tacite. Cette partie a ainsi pour objectif de décrire concrètement les divers axes qui permettront d'explorer en profondeur les significations sous-jacentes à l'analyse proposée dans le cadre conceptuel préliminaire présenté précédemment.

Tel que discuté antérieurement, la confiance tout autant que le contrôle sont deux concepts qui ont été largement explorés par les chercheurs de diverses disciplines allant de l'économie à l'économie institutionnelle et à la psychosociologie et même de la sociologie économique (Deutsch, 1958; Rotter, 1967, 1971; Arrow, 1974; Ouchi, 1980; Granovetter, 1985; Rempel et al., 1985; Zucker, 1985; Horwitz, 1990; Giddens, 1990; Shapiro et al., 1992; Williamson, 1993; Morgan et Hunt, 1994; McAllister, 1995; Leifer et Mills, 1996; Das et Teng, 1998; Knights et al., 2001; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006). Bien que cette inflation conceptuelle ait remis en cause la clarté de conception de telles notions, elle aura quand même permis d'en apprécier les diverses facettes et la multi-dimensionnalité.



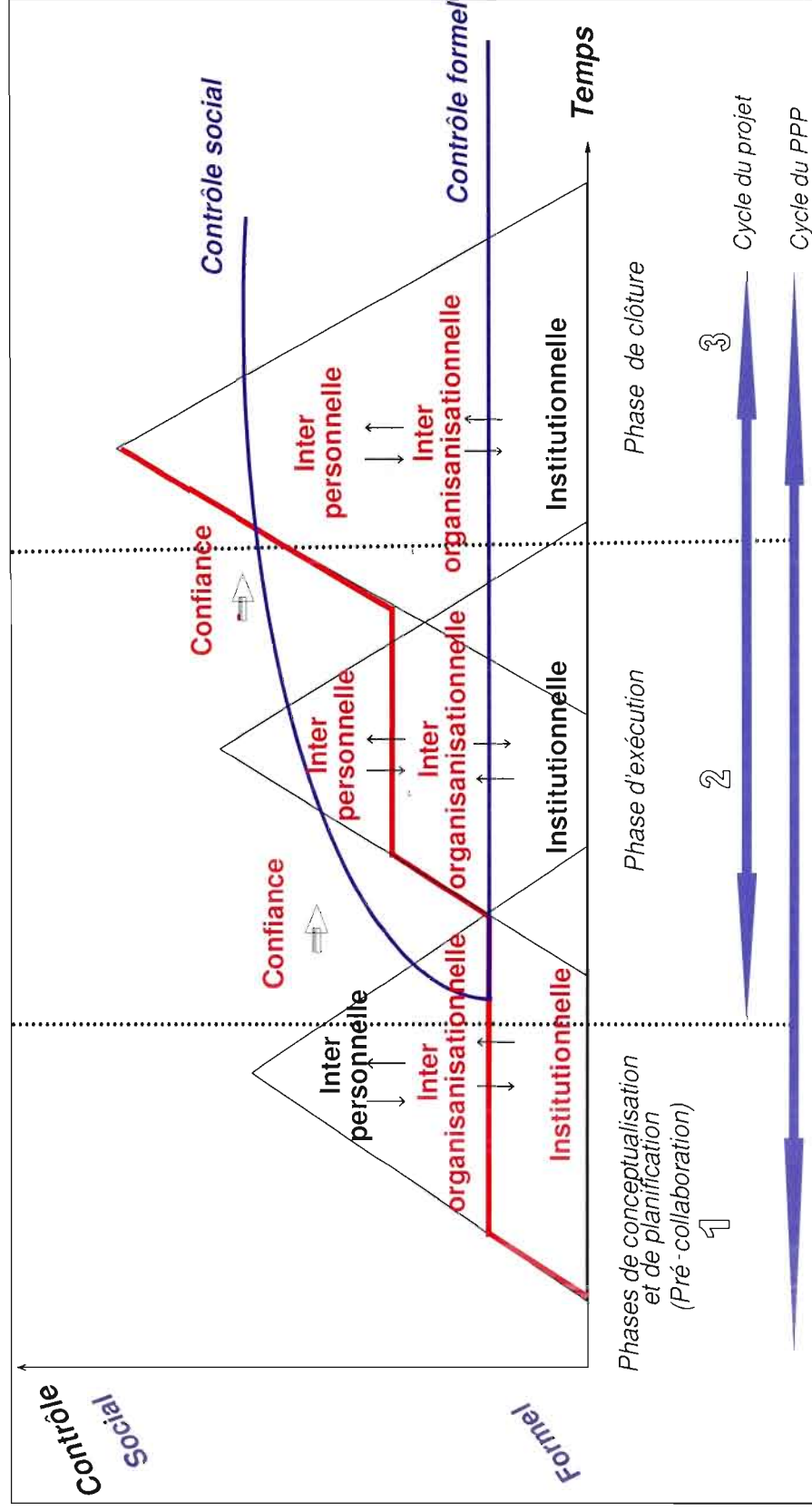


Figure 3.5 Évolution des types de contrôle exercés par les parties en fonction des types de confiance se manifestant tout au long du PPP

### 3.2.3.1 *Les sources des divers types de confiance suivant les phases du projet*

Bien que la confiance ait largement suscité les débats en milieu académique, sa mesure demeure ambiguë. En effet, plusieurs chercheurs ont tenté d'en définir clairement les déterminants (Rempel et al., 1985; Shapiro et al., 1992; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Das et Teng, 1998; Zaheer et al., 1998; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006). Toutefois, peu de consensus n'a été établi concernant une telle problématique à cause notamment, des diverses perspectives (économique, socioéconomique, sociologique, sociopsychologique, etc.) adoptées.

Imprégnée de la perspective de l'ordre négocié (Strauss, 1991), cette recherche part de l'hypothèse que la relation des parties aux PPP est évolutive et que la confiance est construite par les acteurs des mondes public d'un côté et privé de l'autre, tout au long de leurs relations. Suivant une trajectoire (Strauss, 1991), ces relations peuvent évoluer dans un sens ou l'autre et la confiance peut de ce fait, être construite ou détruite en fonction des interactions entre les acteurs engagés dans le projet.

Dans cet esprit, il appert opportun de relever les principaux déterminants de la confiance aux divers stades d'évolution des partenariats. Adaptés au contexte de cette étude, ces déterminants sont principalement tirés de l'analyse de littérature sur le sujet ainsi que de recherches préliminaires (Ramonjavelo et al., 2006; Skander et Préfontaine, 2009). Ces sources de la confiance seront notamment adoptées dans le cadre de l'analyse des données empiriques et feront l'objet du guide d'entrevue et de la codification des données collectées sur le terrain. Une présentation sommaire du schéma d'entrevue sera faite vers la fin de ce chapitre alors que la démarche de codification fera l'objet du chapitre suivant relatif à la collecte et l'analyse des données sur le terrain.

Par ailleurs, il apparaît logique qu'au début de leurs relations partenariales, durant les phases de conceptualisation et de planification du projet, les parties se basent principalement sur la confiance institutionnelle, confiance que les parties témoignent envers l'ensemble du cadre dans lequel s'inscrit leurs relations (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Magematin et Thuderoz, 2003). Vu les risques liés à de telles collaborations entre acteurs de mondes sociaux différents (Strauss, 1991) non seulement en termes financiers mais également en

termes d'interdépendance et de légitimité publique (Bernier, 2005), aucun partenaire ne se hasarderait dans une telle stratégie collaborative sans avoir confiance dans les éléments institutionnels qui en représentent le cadre de référence général. Ces éléments permettent aux acteurs organisationnels potentiels de garantir leurs droits en cas de litige ou de dérogation aux principes de l'entente collaborative (Zucker, 1986, Williamson, 1993; Pate et Martin, 2003; Ramonjavelo et al., 2006; Boisclair et Dallaire, 2008 ).

Tel que discuté précédemment, à partir de la phase de planification, les parties potentielles au projet interagissent pour lancer les premières bases de leur union. Dans le cadre de nouvelles relations entre des entités n'ayant pas d'expériences antérieures de collaboration, la « distance relationnelle » (Horwitz, 1990) est importante et la négociation peut être déclenchée sur la base de la réputation du partenaire pour statuer sur le bien-fondé de cette collaboration. Le PPP constitue une arène d'action où les parties interagissent (Strauss, 1991) pour dessiner les contours de leurs relations futures. Partant de la bonne réputation de l'autre, que ce soit au niveau des compétences, de la crédibilité ou de la bienveillance (Shapiro et al., 1992; Mayer et al., 1995; Gulati, 1995; Bachmann, 2001; Magematin et Thuderoz, 2003; Woolthuis et al., 2005), une entité accepte potentiellement d'interagir ou pas avec son homologue. Il s'agirait ainsi de la confiance interorganisationnelle de compétence ou basée sur la réputation (McAllister, 1995; Woolthuis et al., 2005). De plus, puisque les parties instaurent dès le début de leurs interactions les termes de leur collaboration future, notamment par le biais des clauses du contrat, la confiance interorganisationnelle pourrait également être basée sur la dissuasion (Shapiro et al., 1992).

Selon les termes de Williamson (1993), cette confiance ne serait qu'une confiance calculée démunie de toute considération de bienveillance ou d'altruisme. Ceci est d'autant plus envisageable quand la relation implique des partenaires potentiels qui viennent de mondes sociaux différents et sont motivés par des objectifs divers et soutiennent des valeurs et des idéologies (Strauss, 1991) divergentes, voire contradictoires à la limite, tel le cas des PPP (Reijniers, 1994; Boyne, 2002).

À partir de la phase d'exécution, une fois que l'étape opérationnelle du PPP est amorcée, les acteurs des deux mondes sociaux interagissent pour mettre en œuvre leur projet. C'est à partir de cette phase que les bases de la confiance relationnelle commencent à se construire. Il

s'agit de la confiance interorganisationnelle cognitive (McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances accumulées sur le partenaire, que ce soit en terme de compétences ou de bonne foi et de bienveillance (Shapiro et al., 1992). Une certaine familiarité (Gulati, 1995) entre les acteurs des mondes public et privé s'installe et la « distance relationnelle » (Horwitz, 1990) se rétrécit.

Plus cette distance relationnelle se réduit, plus l'arène PPP se transforme en monde (Strauss, 1991) PPP: les acteurs partagent de plus en plus des valeurs et des idéologies qui seraient les fondements de leurs interactions ultérieures et de la culture PPP (Skander et al., 2006). Ils développent dès lors une familiarité et un sens du partage et de l'identification (Gulati, 1995) qui seraient la source de la confiance relationnelle aussi bien « cognitive » que « émotive<sup>6</sup> » (McAllister, 1995) basée sur l'identification (Shapiro et al., 1992). C'est ce que Zucker (1986) nomme la confiance « *intui-personae* » mais appliquée dans ce cas au niveau interorganisationnel.

Parallèlement, la confiance relève du niveau sociopsychologique (Granovetter, 1985; Lewis et Weigert, 1985; Shapiro et al., 1992; Das et Teng, 1998; McAllister, 1995; Bachmann, 2001) et ce sont donc les acteurs organisationnels qui sont à l'origine de la confiance interorganisationnelle et de son institutionnalisation à un tel niveau (Zaheer et al., 1998). Au-delà de la confiance interorganisationnelle entre les parties au PPP, ce sont les acteurs du public d'un côté et du privé de l'autre, qui interagissent tout au long du cycle de vie du partenariat et qui sont à l'origine du développement des relations partenariales. À partir de la phase de la planification mais surtout durant la phase d'exécution du PPP, ce sont les membres des « deux bords » qui interagissent et apprennent à se connaître et à développer des relations interpersonnelles.

Bien qu'ils appartiennent à l'origine à deux mondes sociaux divergents marqués par des valeurs instrumentales et finales, des principes supérieurs communs, des épreuves modèles (Thévenot et Boltanski, 1991) ainsi que des idéologies et des références (Strauss, 1991) différents, ces parties interagissent dans le cadre du projet afin de poursuivre l'objectif PPP.

---

<sup>6</sup> Vu que l'application de la confiance, composante sociopsychologique dans la vie socio-économique, est largement usitée au niveau interorganisationnel, il serait plausible de parler à ce niveau de confiance émotive. Cette confiance serait principalement basée sur le partage des valeurs, normes et visions qui permettraient aux parties de s'identifier l'une à l'autre.

Toutefois, au fur et à mesure que ces acteurs interagissent, la distance relationnelle entre eux diminue (Howitz, 1990) et ils développent une confiance relationnelle (Zucker, 1986). Cette confiance pourrait être cognitive (McAllister, 1995) basée sur les connaissances accumulées sur les homologues tout au long des interactions (Shapiro et al., 1992) ou émotive basée sur le partage des valeurs et des normes de façon plus ou moins consciente qui se nourrissent de ces mêmes interactions. Il s'agit dès lors de la confiance basée sur l'identification (Shapiro et al., 1992) ou « *intuiti-personae* » (Zucker, 1986). À partir de la phase d'exécution marquée par les cycles d'interactions répétitives et intenses entre les parties, la confiance ainsi que les relations interpersonnelles pourraient prendre le dessus sur les simples relations d'affaire et devenir le moteur des relations partenariales (Granovetter, 1985) dans le cadre du monde PPP.

Qu'elle relève du niveau interorganisationnel ou interpersonnel, la confiance est construite ou détruite par les interactions entre les acteurs des deux parties engagées dans l'arène PPP (Strauss, 1991). Bien que la confiance institutionnelle demeure le cadre de référence (Knights et al., 2001) ou l'« arrière-plan » des relations partenariales, les courbes d'évolution des confiances interorganisationnelle et interpersonnelle ne sont autres que les fruits des interactions entre les acteurs (individus ou organisations). Contrairement à la confiance institutionnelle impersonnelle et intersubjective (Zucker, 1986; Williamson, 1993), ces types de confiance évoluent en fonction de la structure inhérente aux relations entre ces acteurs (Coleman, 1990) et donc de l'évolution de leurs interactions (Strauss, 1991).

C'est à ce type de commentaires de la vie organisationnelle que Williamson s'est attaqué en signalant que la confiance calculée représente toujours « l'arrière plan » de tout type de relation. Dans sa perspective, quelque soit le contexte d'affaires, la confiance interpersonnelle n'existe pas et la confiance interorganisationnelle ne se développe qu'en référence à un calcul minutieux par rapport aux lois, règles et normes qui encadrent la relation partenariale; autrement dit en référence à la confiance institutionnelle (Williamson, 1993). Aux termes de Shapiro et al. (1992), il s'agirait de la confiance basée sur la dissuasion. Dans cette perspective, la confiance dans le monde des affaires est toujours vêtue d'un calcul économique et est, de ce fait, démunie de sens (Williamson, 1993; Karpik, 1998).

Cette recherche ne néglige pas ce point de vue mais soutient que la confiance peut être fondée sur des bases relationnelles (Zucker, 1986; Granovetter, 1985; Shapiro et al., 1992; Gulati, 1995; Doz, 1996; Das et Teng, 1998; Woolthuis et al., 2005) ou imprégnée d'un simple calcul coûts-bénéfices (Williamson, 1993). Dans le premier cas, c'est la réduction de la « distance relationnelle » (Horwitz, 1990) qui serait à l'origine du développement d'une confiance basée sur l'identification, les connaissances de l'autre (Zucker, 1986; Shapiro et al., 1992), cognitive ou émotive (McAllister, 1995). Dans le second, il s'agirait d'une évaluation des coûts de transaction à engager si jamais les parties ne sont pas liées par des relations de confiance par rapport aux bénéfices à en tirer dans le cas contraire et ce, relativement au cadre institutionnel dans lequel s'inscrit leurs relations et donc, à la confiance institutionnelle (Williamson, 1993). Il s'agirait donc de la confiance basée sur les mécanismes de dissuasion (Shapiro et al., 1992). C'est l'analyse des diverses dynamiques d'évolution des relations partenariales dans le cadre de l'étude de cas approfondie proposée dans cette recherche qui permettra de d'évaluer le « poids » relatif de chacun de ces scénarios.

Par ailleurs, partant de l'hypothèse que la confiance se construit ou se détruit par l'interaction (Day et Day, 1977) entre les acteurs, il apparaît évident qu'à la clôture du projet, la confiance résultante du PPP serait le fruit de l'« accumulation » de celles nées tout au long de celui-ci. Ainsi, à la fin du projet, la confiance institutionnelle demeurerait le cadre de référence (Ramonjavelo et al., 2006) de celui-ci et les confiances interorganisationnelle et interpersonnelle seraient les résultantes de la construction de celles nées tout au long du PPP par les interactions entre les acteurs.

Sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau 3.3 synthétise les principales sources sous-jacentes à la construction de la confiance aux niveaux institutionnel, interorganisationnel et interpersonnel et ce, tout au long du cycle de vie du PPP. Afin de mettre l'accent sur le processus de construction progressive de la confiance selon la phase du projet, l'évolution des sources de la confiance a été mise en évidence.

Tableau 3.3 Principaux déterminants des types de confiance en fonction du cycle de vie du PPP

	Types de confiance	Sources de la confiance	Principales références
<b>Concep.</b>	<b>Confiance institutionnelle</b>	<b>Calculée basée sur les règles, lois et normes générales</b>	Zucker (1986); Williamson (1993); Karpik (1998); McKnights et al. (1998); Nielsen (2004); Woolthuis et al. (2005)
<b>Planification</b>	Confiance institutionnelle	Calculée basée sur les règles, lois et normes générales	Zucker (1986); Shapiro et al. (1992); Ring et Van de Ven (1992, 1994); Williamson (1993); Fukuyama (1995); McAllister (1995); Granovetter (1995); Gulati (1995); Das et Teng (1998); Doney et al. (1998); McKnights et al. (1998); Morgan et Hunt (1998); Bachmann (2001); Knights et al. (2001); Nielsen (2004); Woolthuis et al. (2005); Ramonjavelo et al. (2006); Seppanen et al. (2007)
	<b>Confiance inter-organisationnelle</b>	<b>basée sur la dissuasion de compétence basée sur la réputation (bienveillance)</b>	
<b>Exécution</b>	Confiance institutionnelle	Calculée basée sur les règles, lois et normes générales	Luhmann (1979); Zucker (1986); Sako (1991); Shapiro et al. (1992); Williamson (1993); McAllister (1995); Granovetter (1995); Gulati (1995); McKnights et al. (1998); Bachmann (2001); Knights et al. (2001); Nielsen (2004); Woolthuis et al. (2005); Ramonjavelo et al. (2006); Seppanen et al. (2007)
	Confiance inter-organisationnelle	basée sur la dissuasion de compétence basée sur la réputation (bienveillance)	
	<b>Confiances inter-organisationnelle et interpersonnelle</b>	<b>basées sur les connaissances ou cognitive basées sur l'identification ou intui-personae (familiarité, partage des normes et valeurs instrumentales et finales) ou émotive</b>	
<b>Clôture</b>	Confiance institutionnelle	Calculée basée sur les règles, lois et normes générales	Luhmann (1979); Zucker (1986); Shapiro et al. (1992); Williamson (1993); Fukuyama (1995); McAllister (1995); Granovetter (1995); Gulati (1995); Das et Teng (1998); Doney et al. (1998); McKnights et al. (1998); Morgan et Hunt (1998); Bachmann (2001); Knights et al. (2001); Nielsen (2004); Woolthuis et al. (2005); Ramonjavelo et al. (2006); Seppanen et al. (2007)
	Confiance inter-organisationnelle	basée sur la dissuasion de compétence ou basée sur la réputation (bienveillance) basée sur les connaissances ou cognitive	
	Confiances inter-organisationnelle et interpersonnelle	basées sur l'identification ou intui-personae (familiarité, partage des normes et valeurs instrumentales et finales) ou émotive	

### 3.2.3.2 *Les sources des divers types de contrôle suivant les phases du projet*

Comme c'était le cas pour la confiance, la définition des mécanismes de contrôle dans le milieu organisationnel ainsi que leurs mesures ont été largement débattus par les chercheurs (Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990; Leifer et Mills, 1996; Nooteboom et al., 1997; Das et Teng, 1998; Knights et al., 2001; Woolthuis et al., 2005). Néanmoins, contrairement au concept de confiance, un consensus semble se dessiner en ce qui a trait aux principaux types de contrôle : le contrôle formel ou explicite et le contrôle social, informel ou tacite (Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998; Coletti et al., 2005; Woolthuis et al., 2005). Dans cette section, seront explorés les déterminants des deux types de contrôle formel et social pouvant se manifester dans le cadre des relations interorganisationnelles dont notamment les PPP.

Empruntant la perspective de l'ordre négocié, cette recherche part de l'hypothèse que la relation entre les parties aux PPP est évolutive et que tout comme la confiance, les dispositifs de contrôle sont construits par les parties du monde public d'un côté, et du monde privé de l'autre, tout au long de leurs relations. Il importe donc de relever les divers déterminants du contrôle formel et social et ce, aux différents stades d'évolution des partenariats.

Adaptés au contexte de cette étude, ces déterminants sont principalement tirés de l'analyse de la littérature en la matière. Tout comme les déterminants de la confiance, ces sources du contrôle seront à la base du cadre de l'analyse des données empiriques et feront l'objet du guide d'entrevue et des codes à développer dans le cadre de la phase d'analyse des données.

Au début de leurs relations partenariales, durant les phases de conceptualisation et de planification du projet, les parties des mondes public et privé interagissent afin de construire les bases de leur future collaboration. Étant donné les risques impliqués par de telles collaborations nées de l'interdépendance des partenaires (Gray, 1985; Waddock, 1989, 1991; Ramonjavelo et al., 2006) ainsi que des divergences de leurs valeurs, idéologies, principes supérieurs communs (Thévenot et Boltanski, 1991) et de leurs buts (Boyne, 2002), il ressort que les partenaires se baseraient principalement sur les mécanismes de contrôle formels afin de réduire de tels risques (Waddock, 1991; Leifer et Mills, 1996; Bernier, 2005).



En effet, tel que noté par le ministère des Transports du Québec (2008) ainsi que par le PPPUE (2008), la mise en place d'un PPP suit un processus rigoureux prédéterminé par les pouvoirs compétents, par exemple au Québec, par l'Agence des partenariats d'affaires, ou le Conseil canadien des PPP (C2P3), à l'échelle canadienne. Afin d'assurer l'imputabilité des organes publics (Wilson, 1887; Merton, 1957; Niskanen, 1971; Berkley, 1978; Farnham et Horton, 1996; Charih et Rouillard, 1997), ces instances ont notamment pour objectif de spécifier l'ensemble des processus qui visent à préserver l'intérêt public et celui de la population (Reijniers, 1994; Nijkamp et al., 2002; Bernier, 2005). Ces processus rigoureux représentent les premiers pas vers l'exercice du contrôle formel.

Ainsi, durant les phases de conceptualisation et de planification, les parties interagissent afin de signifier leurs exigences et attentes vis-à-vis de telles collaborations : le partenaire public formule notamment ses priorités en matière de qualité de service offert, coûts et délais de livraison alors que le partenaire privé spécifie ses attentes en terme de revenus escomptés et de partage des risques et pouvoirs. Étant donné les divergences des mondes sociaux (Strauss, 1991; Nathan et Mitroff, 1991) et donc des idéologies, des perspectives, priorités, valeurs et objectifs (Reijniers, 1994; Boyne, 2002; Hammerschmid, 2005) des acteurs et la distance relationnelle qui les sépare (Horwitz, 1990), ils entrent dès le début de leurs relations dans des cycles d'interactions répétitives afin de défendre leurs intérêts et d'imposer leur pouvoir dans de tels projets. La réussite de ces cycles d'interactions (Day et Day, 1977; Strauss, 1991) se solde par l'atteinte d'un consensus basé sur la réduction relative de la distance relationnelle (Horwitz, 1990) entre les partenaires et par la mise en place des balises de leur collaboration future en particulier par le biais du contrat, des mécanismes de gouvernance, d'audit et d'évaluation formelle et de tous les mécanismes de contrôle formel. Dans le cas contraire, l'échec de ces interactions se solderait bien sûr par la rupture des relations entre les acteurs et l'avortement du projet de collaboration.

D'autre part, l'essence même de la mise en place et de l'adoption de ces mécanismes de contrôle formel est la confiance que les parties manifestent envers l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrivent leurs relations, la confiance dite institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Pate et Martin, 2003). Ce sont les éléments institutionnels sous-jacents (réglementation, lois, etc.) qui permettraient aux entités organisationnelles de garantir leurs droits en cas de litige ou de dérogation aux principes de l'entente collaborative (Williamson,

1993; Pate et Martin, 2003). En effet, étant intersubjective par définition (Zucker, 1986), cette confiance est indépendante de la dynamique d'interaction entre les parties (Strauss, 1991). Toutefois, c'est sa manifestation par le biais de l'instauration des mécanismes de contrôle entre partenaires qui en représente l'opérationnalisation et qui évolue en fonction des dynamiques d'interaction entre les acteurs (Day et Day, 1977; Strauss, 1991).

À partir de l'instant T où les parties signent le contrat du PPP, elles entrent dans la phase d'exécution qui, tel que spécifié dans le chapitre précédent, représente le premier pas vers la « vraie » collaboration. C'est en effet à partir de ce moment qu'elles commencent à interagir non pas dans le but de négocier les modalités de collaboration ou d'exercice de contrôle mais dans le but d'atteindre leur objectif commun : celui du PPP. Les cycles de négociations entre les acteurs dans le cadre de l'arène PPP impliquant des membres de mondes sociaux différents réduisent peu à peu la distance relationnelle entre les parties (Horwitz, 1990) et favorisent la convergence de leurs visions (Waddock, 1991) quant à l'avenir du projet. Une certaine familiarité (Gulati, 1995) s'installe entre eux et l'arène PPP se transforme peu à peu en « monde PPP » marqué par la convergence des valeurs instrumentales et finales des acteurs ainsi que par la réduction de la distance relationnelle (Horwitz, 1990) qui les sépare.

Au-delà des balises de contrôle formel instaurées durant les premières phases de collaboration entre les parties, au fur et à mesure qu'elles interagissent, les fondements du contrôle social prennent forme. La convergence des idéologies, valeurs, principes supérieurs communs et perspectives quant à l'avenir du projet représentent les sources de la naissance du contrôle social entre les acteurs (Park, 1967; Ouchi, 1979; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998). En tant qu'ordre social, cette collaboration se baserait non seulement sur les mécanismes de contrôle formel mais également sur ceux du contrôle social. La relation entre les parties des mondes public et privé se transforme en relation entre partenaires du monde (Strauss, 1991) ou clan (Ouchi, 1979) PPP.

En effet, s'inscrivant dans une perspective à moyen et long terme et étant marquées par un environnement sociétal complexe et en constante évolution (Osborne et Gaebler, 1992; Bernier, 2005), les parties ne pourraient planifier à l'avance toutes les stratégies opérationnelles qui seraient adoptées dans le cadre de tels projets. De plus, vu l'incomplétude éternelle des contrats (Williamson, 1993; Woolthuis et al., 2005), les parties ne pourraient

prévoir dès la phase de planification toutes les crises (Gray, 1985; Waddock, 1991) qui risquent de survenir en cours d'exécution du projet. C'est là que le contrôle social prend toute son importance en permettant aux partenaires d'établir des balises communes quant à la résolution de telles polémiques non précitées dans les clauses formelles de leur collaboration.

Il serait également opportun de souligner que le partage des normes, idéologies, visions et perspectives qui représente le « premier pas » vers l'exercice du contrôle social (Park, 1967; Ouchi, 1980; Horwitz, 1990), pourrait également contribuer au développement de la confiance relationnelle (Zucker, 1986, Magematin et Thuderoz, 2003) entre les acteurs au PPP. Ceci est envisageable aussi bien au niveau interorganisationnel qu'au niveau interpersonnel. Il s'agirait de la confiance « basée sur les connaissances » de l'homologue à l'interaction qui, à l'extrême, pourrait se transformer en confiance « basée sur l'identification » (Shapiro et al., 1992). Au-delà des connaissances, l'identification implique notamment le partage des valeurs, idéologies et des principes supérieurs communs du partenaire et donc, l'appartenance à un même monde social (Strauss, 1991). C'est là l'essence même du contrôle social (Park, 1967; Ouchi, 1979, Horwitz, 1990).

Finalement, partant de l'hypothèse que le contrôle, tout comme la confiance, se construit ou se détruit par les acteurs en action (Strauss, 1991; Nathan et Mitroff, 1991), il apparaît évident que la phase de clôture serait caractérisée par la somme des mécanismes de contrôle adoptés tout au long du projet. Dans un scénario positif, les acteurs auraient développé aux côtés des mécanismes de contrôle formel, des mécanismes tacites ou informels. Ces mécanismes sociaux seraient le résultat de leurs interactions « favorables » dans la mesure où elles auraient permis le partage des valeurs, normes et idéologies et la transformation de l'« arène PPP » en « monde PPP » (Strauss, 1991). À la clôture du partenariat, les mécanismes de contrôle formel ainsi que les interactions entre les acteurs s'estompent mais le partage des valeurs, normes et idéologies subsiste (Horwitz, 1990).

Le tableau 3.4 résume les diverses sources du contrôle aussi bien formel que social. Partant de la perspective de l'ordre négocié, ce tableau met l'accent sur l'évolution des interactions et de la collaboration entre les parties.

Tableau 3.4 Principaux déterminants des types de confiance et du contrôle en fonction de la phase d'évolution du PPP

	Types de contrôle	Sources du contrôle	Principales références
Conceptualisation	Contrôle formel	Lois, réglementations Normes sociales ou générales du monde des affaires	McGregor (1960); Ouchi, (1979, 1980); Zucker (1986); Geringer et Hebert (1989); Williamson (1975, 1993); McKnights et al. (1998); Das et Teng, 1998); Inkpen et Curral (2004); Woolthuis et al. (2005)
Planification	Contrôle formel	Lois, réglementations Normes sociales ou générales du monde des affaires Clauses du contrat Mécanismes de gouvernance, d'audit et d'évaluation	McGregor (1960); Ouchi, (1979, 1980); Zucker (1986); Geringer et Hebert (1989); Williamson (1975, 1993); Gulati (1995); Das et Teng (1998); McKnights et al. (1998); Inkpen et Curral (2004); Nielsen (2004); Woolthuis et al. (2005)
Exécution	Contrôle formel	Lois, réglementations Normes sociales ou générales du monde des affaires Clauses du contrat Mécanismes de gouvernance, d'audit et d'évaluation	McGregor (1960); Ouchi, (1979, 1980); Zucker (1986); Geringer et Hebert (1989); Horwitz (1990); Shapiro et al. (1992); Williamson (1975, 1993); Gulati (1995); Doz (1996); Leifer et Mills (1996); Das et Teng (1998); McKnights et al. (1998); Nielsen (2004); Inkpen et Curral (2004); Woolthuis et al. (2005)
	Contrôle social	Partage des normes, des valeurs, des idéologies, des principes supérieurs communs (suite à l'accumulation des connaissances sur lui) Développement du sens de l'identification	
Clôture	Contrôle formel	Lois, réglementations Normes sociales ou générales du monde des affaires Clauses du contrat Mécanismes de gouvernance, d'audit et d'évaluation	McGregor (1960); Ouchi, (1979, 1980); Zucker (1986); Geringer et Hebert (1989); Horwitz (1990); Shapiro et al. (1992); Williamson (1975, 1993); Gulati (1995); Leifer et Mills (1996); Doz (1996); Das et Teng (1998); McKnights et al. (1998); Nielsen (2004); Inkpen et Curral (2004); Woolthuis et al. (2005)
	Contrôle social	Partage des normes, des valeurs, des idéologies, des principes supérieurs communs (suite à l'accumulation des connaissances sur lui) Développement du sens de l'identification	

À titre récapitulatif pour cette section et dans le but d'analyser aussi bien l'évolution des déterminants des divers niveaux de la confiance que ceux des types de contrôle et ce, en fonction des phases de progression du PPP, le tableau 3.5 résulte de la fusion des deux précédents.



Ce chapitre aura permis de présenter la logique générale qui sera adoptée pour répondre à la problématique de recherche et pour explorer en profondeur les divers axes d'analyse qui s'en dégagent. En premier lieu, la perspective dans laquelle le chercheur se place, celle de l'ordre négocié a été exposée. Une attention particulière a également été portée à l'impact des fondements d'une telle perspective sur le terrain de recherche, les PPP. En effet, en mettant particulièrement l'accent sur la perspective de l'ordre négocié, les « lunettes » à travers lesquelles sera analysée la problématique en jeu ont été définies. Étant une réalité complexe marquée par l'interaction entre des acteurs ou *stakeholders* à différents niveaux, son analyse par le biais de la perspective de l'ordre négocié aura l'avantage d'expliquer, ne serait-ce que brièvement, la complexité sous-jacente à la collaboration publique-privée et la dynamique qui l'imprègne.

Le caractère dynamique de l'interaction entre les deux types de contrôle d'un côté, et les trois types de confiance pouvant se manifester dans les relations sous-jacentes aux PPP de l'autre a été exposé, démystifiant ainsi les diverses dynamiques partenariales pouvant généralement se manifester dans le cadre des relations interorganisationnelles. Afin de schématiser ces idées, les divers angles d'analyse du modèle conceptuel ont été présentés. Ceux-ci représentent les « morceaux du puzzle » qui une fois rassemblés, permettront de « construire » la réponse à la problématique posée dans le cadre de cette recherche.

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Suite à la présentation de la perspective de l'ordre négocié adoptée dans cette recherche en vue d'explorer la problématique et d'élaborer le modèle conceptuel, ce chapitre a pour objectif de présenter la stratégie qui sera adoptée afin de répondre concrètement à la question de recherche. En effet, ce chapitre vise à présenter la démarche afin d'apporter une réponse, sur le plan empirique, à la problématique posée qui représente le filon conducteur de cette thèse : comment évoluent les types de confiance pouvant se manifester dans le cadre des PPP ainsi que les types de contrôle adoptés par les parties qui y sont engagées ?

Par ailleurs, vu la perspective interactionniste qui imprègne cette recherche, il est admis que le chercheur interagit avec son champ d'étude et son terrain empirique afin de construire sa « réalité » ou sa « théorie » en rassemblant « les morceaux du puzzle ». Pour cela, ce chapitre vise à présenter dans une première étape la démarche méthodologique qui a été planifiée par le chercheur avant d'approcher concrètement son terrain empirique. C'est dans le cadre du cinquième chapitre que sera revu le cadre empirique et que sera discutée la démarche opérationnelle adoptée en fonction notamment, des contraintes du terrain et de ses interactions avec celui-ci.

Ainsi, ce chapitre se scinde en trois volets principaux. Le premier définit l'ancrage et les choix méthodologiques privilégiés. Il s'agit de la méthode de recherche qualitative imprégnée de l'optique de la « théorie enracinée » et basée sur l'étude de cas approfondie. Le second volet présente quant à lui le devis de recherche. Ce dernier comprend la description de l'objet de recherche ainsi que les outils de collecte des données et la présentation sommaire des principaux thèmes abordés dans le guide d'entrevue. Finalement, la dernière partie aborde les critères sélectionnés afin d'assurer la qualité de cette recherche.

## 4.1 Choix et ancrage méthodologiques

Partant de la problématique posée ainsi que du positionnement épistémologique du chercheur, cette section vise définir l'ancrage méthodologique de cette étude. Adoptant le « schéma de l'entonnoir », les choix méthodologiques sous-jacents à cette étude seront présentés et analysés un à un.

### 4.1.1 Une démarche qualitative

Cette recherche met l'accent sur la complexité des systèmes humains et sociaux compte tenu de son objectif de déterminer la dynamique entourant l'évolution des types de contrôle exercés par les parties dans le cadre des relations de PPP ainsi que ceux de la confiance pouvant s'y manifester. Marquée d'une empreinte interactionniste, elle requiert une démarche qualitative basée sur une vision holistique (Gagnon, 2005).

En effet, tel que soulevé par Denzin et Lincoln (1996) ainsi que par Yin (2003), ce sont les stratégies de recherche qualitatives qui permettent de répondre aux questionnements relatifs au « qui? » et au « pourquoi? » des phénomènes sociaux. Elles conviennent particulièrement aux études relatives à la vie des individus, aux expériences vécues, aux comportements, aux émotions, aux sentiments ainsi qu'au fonctionnement des organisations, des mouvements sociaux, des phénomènes culturels et des interactions entre nations (Strauss et Corbin, 1994, 1998).

Dans cette optique et contrairement aux stratégies quantitatives et positivistes, la « réalité objective » ne peut jamais être ignorée (Denzin et Lincoln, 1996) car elle varie en fonction du contexte dans lequel évolue le phénomène étudié et de l'interprétation des liens entre les diverses données contextuelles (Strauss, 1987). Dans le même sens, Langley ajoute:

« One of the main reasons for taking a qualitative process approach is precisely to take into account the context [...] This leads inevitably to the consideration of multiple levels of analysis that are sometimes difficult to separate from one another-made up of a continuum, rather than a hierarchy or a clear classification. This further complicates the sensmaking process.» (Langley, 1999, p. 692)



Tel que soulevé par plusieurs chercheurs, la recherche qualitative vise à capturer la réalité et les particularités du phénomène à l'étude et lui donner du sens plutôt que d'établir des lois universelles (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Ayant pour objectif la quête des sens et des significations relatives à un fait ou un phénomène social, les recherches qualitatives s'opposent ainsi aux recherches quantitatives dont le but ultime est de présenter des « mesures » du phénomène en question. En effet, les recherches qualitatives antipositivistes ont tendance à mettre l'accent sur les contextes structurels et situationnels par opposition aux chercheurs positivistes quantitativistes qui analysent plusieurs variables sans toutefois prendre en considération le contexte dans lequel évoluent ces variables (Langley, 1999; Gagnon, 2005). Comme révélé par Strauss: « Qualitative researchers tend to lay considerable emphasis on situational and often structural contexts, in contrast to many quantitative researchers, whose work is multivariate but often weak on context. » (Strauss, 1987, p. 2)

Bien que les avocats des recherches quantitatives et les souteneurs du positivisme et de l'objectivité scientifique aient largement attaqué et dénigré les apports et la validité des recherches antipositivistes et qualitatives, ces dernières jouissent d'une longue histoire et gagnent de plus en plus de légitimité particulièrement dans les recherches en sciences humaines et sociales (Langley, 1999). Déjà dans les années vingt, ce sont les sociologues de l'école de Chicago qui en avaient établi la pertinence pour l'analyse des groupes sociaux et des interactions humaines (Strauss, 1987; Denzin et Lincoln, 1996).

Toutefois, ce n'est qu'à partir des années quatre-vingt que les réflexions sur l'applicabilité de telles stratégies qualitatives dans la recherche en gestion organisationnelle se sont multipliées et ont commencé à s'institutionnaliser (Langley, 1999). Impliquant des sujets et des enjeux de divers ordres, la stratégie de recherche qualitative se présente de nos jours comme un champ de recherche interdisciplinaire en soi (Denzin et Lincoln, 1994).

En ce qui a trait à cette étude, tel que soulevé dans le chapitre précédent, la question de recherche exige une stratégie empirique qui permette d'analyser la trajectoire des interactions ainsi que l'ordre négocié (Strauss, 1991) par les parties engagées dans les PPP. Tel que souligné par Pettigrew (1992) ainsi que par Langley (1999), ces phénomènes processuels sont caractérisés par une fluidité dans le temps et l'espace et ne pourraient être étudiés autrement que par le biais d'une recherche qualitative.

La réponse à la problématique posée dans cette étude met l'accent sur les complexités des systèmes humains et se heurte de ce fait, aux problèmes liés à l'incommensurabilité objective du sujet étudié. Par suite, vu la complexité de ce champ, il apparaît évident que les stratégies de recherche quantitatives et positivistes s'adaptent mal à l'analyse d'un tel sujet marqué par les complexités environnementales et sociales (Pettigrew, 1992).

De plus, compte tenu de l'état « embryonnaire » des recherches sur les PPP, le concept est encore mal interprété par les divers *stakeholders* impliqués (parties publiques et privées ainsi que par le public en général). Ainsi, l'adoption de la stratégie de recherche quantitative ayant pour objectif de formuler des liens clairs et de présenter des mesures sans prendre en compte les complexités sous-jacentes à de telles interactions intersectorielles (Strauss, 1987) semble donc inappropriée dans la présente recherche.

Et comme mentionné dans le cadre des chapitres précédents, dans le domaine des relations interorganisationnelles et des PPP, peu d'études se sont intéressées au développement aussi bien des types de confiance que ceux du contrôle traités dans la présente recherche et ce, en fonction du cycle de vie du partenariat. À notre connaissance, ce sujet a en effet été peu ou pas exploré par les chercheurs du champ. Ainsi, cette étude est fortement imprégnée d'une empreinte exploratoire dans la mesure où les dynamiques d'interactions entre les types de contrôle et de confiance dans le cadre de partenariats « inter-espèces » (Astley et Fomun, 1983) n'ont pas été explorées dans la littérature jusqu'à date.

En effet, malgré l'inflation conceptuelle entourant aussi bien la notion de contrôle que celle de confiance dans les relations interorganisationnelles, quelques recherches ont simplement effleuré l'évolution de chacune de ces deux variables indépendamment l'une de l'autre. Néanmoins, à part les recherches préliminaires à cette étude (voir, Skander et Préfontaine, 2007, 2008, 2009), aucune autre recherche, à notre connaissance, ne s'est vraiment intéressée aux phases d'évolution des types de confiance et de contrôle et ce, particulièrement dans le cadre des PPP. Bien que cette recherche se base entre autres sur les intuitions du chercheur (Eisenhardt, 1989; Gagnon, 2005), les résultats demeurent peu prévisibles, d'autant plus qu'étant donné la perspective de l'ordre négocié adopté pour cette étude, l'ensemble des données contextuelles représentent un élément fondamental qui en favorise davantage l'imprévisibilité.

Pour toutes ces raisons, la stratégie de recherche qualitative semble la plus appropriée (Strauss, 1987, 1991; Nathan et Mitroff, 1991; Denzin et Lincoln, 1996; Langley, 1999; Yin, 2003; Gagnon, 2005). En effet, l'étude qualitative offre au chercheur la possibilité d'explorer de nouveaux domaines relativement peu étudiés et d'en élaborer des compréhensions nouvelles. Ceci est possible grâce aux méthodes et outils de collecte des données qualitatives permettant au chercheur d'obtenir des informations et des détails approfondis concernant des phénomènes tels que les sentiments ou l'évolution des schèmes cognitifs des acteurs (Strauss, 1987). Comme mentionné dans le deuxième chapitre, ceux-ci pourraient avoir un impact majeur aussi bien sur le développement de la confiance que sur la mise en place des mécanismes de gouvernance et de contrôle par les parties aux PPP. Dans cet esprit, il semble que la complexité de tels phénomènes limite la collecte et l'analyse des données par le biais des méthodes de recherches plus conventionnelles, principalement quantitatives (Eisenhardt, 1989; Strauss et Corbin, 1990, 1994; Gagnon, 2005).

#### **4.1.2 La stratégie de recherche : l'optique de la théorie enracinée ou « *grounded theory* »**

Partant de l'idée que l'ordre social est négocié par le biais des interactions entre les acteurs sociaux (Strauss, 1991) et que le chercheur lui-même interagit avec le champ de la recherche sur le sujet en question ainsi que sur les données collectées sur le terrain pour « dessiner la réalité » telle qu'il la perçoit, cette étude reconnaît la subjectivité relative du chercheur. Celui-ci agit ainsi comme un « bricoleur » (Denzin et Lincoln, 1998) cherchant à rassembler les pièces d'un puzzle dont il ignore lui-même la disposition finale.

Dans cet esprit, en reconnaissant l'importance des données collectées sur le terrain parallèlement à celles développées sur le plan théorique dans le champ de la recherche en question et dans les champs connexes, cette étude est fortement imprégnée de la théorie ancrée ou enracinée communément nommée dans la littérature anglophone « *grounded theory* » dont les pères fondateurs sont Glaser et Strauss par le biais de leur ouvrage emblématique « *The Discover of Grounded Theory* » (1967). Son objectif ultime est d'offrir au chercheur l'occasion de générer des théories à partir des comparaisons récurrentes et conjointes entre l'analyse théorique et les données collectées sur le terrain.

Sur le plan empirique, comme toute autre stratégie de recherche qualitative, celle préconisée par la théorie enracinée peut être adoptée en utilisant des sources de données allant de l'observation sur le terrain aux entrevues et à l'analyse documentaire. Toutefois, plusieurs auteurs (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987; Denzin et Lincoln, 1998; Langley, 1999) soutiennent qu'elle offre également la liberté au chercheur dans la manière de construire la théorie. Cette construction est possible grâce aux « allers-retours » entre d'un côté, ses idées de départ développées suite à ses analyses théoriques et d'un autre côté, les données collectées sur le champ empirique. Ainsi, cette théorie lui laisse une certaine liberté pour « ajuster le tir » au fur et à mesure qu'il avance sur son terrain peu ou pas exploré.

En effet, cette théorie se démarque principalement des autres théories qualitatives par la primauté de la stratégie d'élaboration d'une nouvelle théorie qui peut aller du niveau général au plus spécifique (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1994). L'élaboration de la théorie résulte des interactions répétitives du chercheur avec ses analyses théoriques d'un côté, et les données émergentes du terrain de l'autre, autrement dit, en se basant sur des comparaisons fréquentes entre elles (Strauss et Corbin, 1994). Cette empreinte interprétativiste de la stratégie de recherche préconisée par la méthode de la théorie enracinée met particulièrement l'accent sur l'interprétativisme du chercheur et sa responsabilité dans la construction de la théorie (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1994; Langley, 1999).

En outre, cette optique a, de façon tout à fait naturelle, été adoptée depuis le début de cette recherche dans la mesure où la collecte des données a été entamée sur le terrain parallèlement à l'analyse de la littérature sur le sujet. Des « allers-retours » ont été réalisés, permettant ainsi de mieux cibler aussi bien les données à collecter sur le terrain que les variables à analyser pour tenter de répondre à la question de recherche initiale. C'est pour cette raison que le modèle de recherche présenté dans le précédent chapitre ne représente qu'un modèle préliminaire et que tel que préconisé par les Glaser et Strauss (1967), les hypothèses n'ont pas été formulées à priori. Effectivement, le but de cette recherche n'est pas de vérifier des hypothèses sur le terrain mais de contribuer à la « construction de la théorie dans le champ ». Pour cela, le choix s'est fixé sur la procédure préconisée par la théorie enracinée en partant simplement avec des questions et idées générales sans formuler de propositions ou d'hypothèses pouvant emprisonner la réflexion par rapport à toute nouvelle idée pouvant surgir du terrain.

Néanmoins, tel que préconisé par les pionniers de la théorie enracinée eux-mêmes (Glaser et Strauss, 1967; Strauss, 1987), ceci n'exclut pas que cette recherche a débuté par une analyse de la littérature touchant au sujet de recherche de près et de loin (champs des PPP, de l'administration publique, des relations interorganisationnelles, de la stratégie, de la confiance, du contrôle, etc.). Ces analyses préliminaires ont également fait l'objet de plusieurs recherches académiques aussi bien théoriques qu'empiriques (voir par exemple, Ramonjavelo et al., 2006, Skander et Péfontaine, 2009). Celles-ci ont notamment permis d'approcher le terrain d'étude tout en développant les analyses théoriques directement liées à l'objet de la présente recherche. Tel que préconisé par la théorie enracinée, ces recherches préliminaires représentent les « chemins » tracés par les « allers-retours » entre la théorie et le terrain empirique.

#### **4.1.3 La méthode de recherche : l'étude de cas approfondie**

Suite au choix de la nature de la recherche (dans ce cas, qualitative) ainsi que de la stratégie générale de recherche (théorie enracinée), la question qui se pose touche le comment faire concrètement pour répondre à la problématique énoncée dès le début de cette étude. En d'autres termes, quelle serait la stratégie opérationnelle de recherche, autrement dit la méthode pour approcher le terrain ? À cette question, Yin répond « In general, case studies are the preferred strategy when “how” or “why” questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context. » (Yin 2003, p. 1).

Tel que déjà mentionné, comme cette recherche vise non pas à produire des mesures ou à calculer des rapports mathématiques et qu'elle est imprégnée de la perspective de l'ordre négocié (Strauss, 1991) et de l'interprétativisme (Berger et Luckman, 1966), la méthode d'analyse de cas s'avère la plus pertinente (Strauss et Corbin, 1990, 1994, 1998). En effet, cette méthode semble la plus adéquate quand la recherche vise à examiner un phénomène dans son contexte réel où les frontières entre le phénomène lui-même et son environnement sont floues et ambiguës (Gagnon, 2005). La méthode d'étude de cas représente en effet le meilleur choix quand l'objectif de la recherche passe par la compréhension des dynamiques sous-jacentes à un phénomène dans un contexte donné (Eisenhardt, 1989).

Néanmoins, une nouvelle question relative au choix méthodologique s'est imposée : faut-il mener une étude comparative de cas ou opter plutôt pour une étude approfondie d'un cas unique ? La première option aurait l'avantage de diversifier les données recueillies sur le terrain pour assurer la validité externe (Yin, 2003) ou la transmissibilité (Lincoln et Guba, 1985) de la recherche et d'ouvrir la voie vers une sorte de généralisation partielle des résultats de cette étude. Par contre, la diversification du terrain empirique pourrait freiner l'analyse approfondie des données structurelles et contextuelles relatives à chaque cas, un avantage qu'offre justement la deuxième option de l'analyse d'un cas unique. Cette alternative permet de mettre l'accent sur la compréhension des dynamiques présentes dans un cadre bien particulier (Eisenhardt, 1989), offrant ainsi la possibilité au chercheur d'établir des liens entre les données contextuelles et structurelles d'un côté, et les construits ciblés dans le cadre de la problématique de recherche de l'autre. Elle lui permet ainsi d'assurer plus efficacement les « allers-retours » entre la théorie et les données du terrain tel que préconisé par la théorie enracinée (Strauss, 1987).

Par ailleurs, la méthode d'étude de cas approfondie peut impliquer des niveaux d'analyse multiples (Yin, 2003) dont les niveaux institutionnels, interorganisationnels et interpersonnels ainsi que formels et informels. La problématique à l'étude mettant justement l'accent sur la pertinence des interactions formelles et informelles entre les divers niveaux d'analyse (notamment en matière de confiance et de contrôle) dans les PPP, plaide également en faveur de la recherche qualitative basée sur la méthode d'étude approfondie d'un cas unique.

La méthode d'étude de cas approfondie est également préférable dans la mesure où il s'agit d'une recherche exploratoire où la compréhension représente l'objectif primaire et le phénomène à l'étude est difficile à quantifier, mal exploré par les chercheurs et doit être étudié en référence à son contexte naturel (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Gagnon, 2005; Woolthuis et al., 2005). Les particularités de cette recherche plaident encore en faveur de la méthode d'étude de cas approfondie. Ainsi, ce choix n'est pas exclusivement méthodologique mais il est également fortement imprégné du choix du sujet d'étude (Yin, 2003; Gagnon, 2005). La méthode d'étude de cas se présente ainsi comme « La » méthode à adopter pour répondre à une telle problématique.

Finalement, les réalités du terrain elles-mêmes nous ont conduites à ce choix du cas unique. En effet, durant la phase d'exploration du terrain empirique, plusieurs contacts ont été entrepris avec des firmes impliquées dans de grands projets de PPP. Certaines n'ont pas donné suite à nos demandes et d'autres ont formulé leur crainte par rapport à la divulgation des informations relatives à leur portefeuille de projets ainsi que leurs documents internes. Une seule firme a manifesté son entière coopération et son ouverture à un tel projet de recherche; c'est justement la firme impliquée dans le cas retenu dans cette étude et qui sera présenté dans le chapitre suivant.

Étant donnée l'importance de l'entière coopération des parties et de la collecte des données secondaires permettant de retracer les dynamiques sous-jacentes à la collaboration, l'option du cas unique représente de ce fait, non seulement un choix méthodologique mais s'est également imposé par les contraintes du terrain. En guise de synthèse de cette partie, la figure 4.1 vise à clarifier l'ancrage et les choix méthodologiques adoptés dans cette étude.

## **4.2 Le devis de recherche**

Partant des choix méthodologiques exposés précédemment, cette section présente le devis de recherche élaboré dans le cadre de l'étude empirique. Évidemment, dans un premier temps, l'objet d'analyse est davantage élaboré. Ensuite, seront présentés les outils utilisés pour la collecte des données sur le terrain. Par la suite, la troisième section a pour objectif de décrire le schéma d'entrevue adopté. Finalement, la quatrième section présente les déterminants de la qualité adoptés dans cette étude.

### **4.2.1 L'objet d'étude**

Partant de la perspective de l'ordre négocié, postulant que la réalité est construite par l'interaction entre les acteurs engagés dans l'action et que l'ordre négocié à un instant T est le fruit de leurs interactions passées, cette recherche mise sur le caractère dynamique des relations partenariales entre les entités impliquées. Évidemment, le terrain de recherche doit y être adapté et mettre l'accent sur l'évolution des types de confiance et de contrôle selon les phases d'interaction des parties à un projet de PPP.



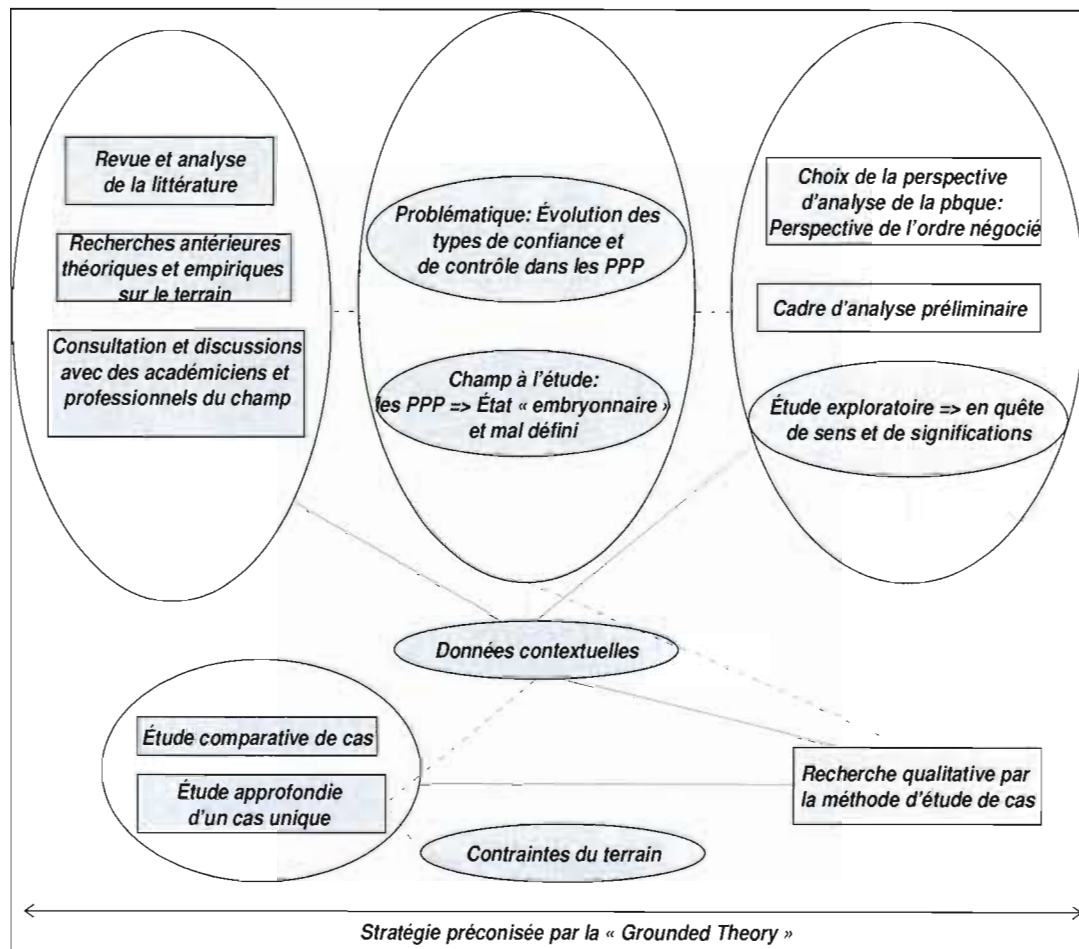


Figure 4.1 Ancrage et choix méthodologiques

Néanmoins, tel que noté dans le chapitre précédent, l'intensité des interactions entre les parties à un projet collaboratif évolue en fonction du temps et c'est durant la phase d'exécution que l'intensité de leurs interactions atteint son apogée (Pinto et Slevin, 1989). Pour cette raison, le terrain empirique doit le permettre. En conséquence, l'objet de cette étude est un projet de PPP, idéalement dans le domaine des infrastructures lourdes, qui serait dans sa phase d'exécution. Tel que déjà mentionné, les PPP ayant pour but la construction et le développement des infrastructures publiques s'insèrent généralement dans le long terme. Vu la durée de la phase d'exécution, il est fort probable que les interactions entre les partenaires soient particulièrement développées aussi bien au niveau de la confiance que des mécanismes de contrôle une fois la phase de démarrage terminée et l'exécution en cours.



Ainsi, cette recherche vise l'analyse diachronique d'un projet de PPP dans le domaine de la construction ou développement des infrastructures publique lourdes. Le but est de comprendre non seulement les dynamiques sous-jacentes au développement des relations partenariales mais également leur impact sur l'évolution aussi bien de la confiance que du contrôle dans le cadre d'un PPP.

En outre, tel que préconisé par la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1990), l'objet d'étude dépend principalement des axes d'analyse. Il s'agit notamment :

- de la confiance née entre les entités organisationnelles (niveau interorganisationnel) ou entre les acteurs impliqués (niveau interpersonnel) et même la confiance dans l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrit la relation partenariale (confiance institutionnelle);
- des mécanismes de contrôle mis en place par les parties au projet (contrôle formel) de façon formelle et de façon informelle lorsque nés spontanément dans le cadre de leurs interactions (contrôle social).

Vu que cette recherche reconnaît que les types ainsi que les sources de la confiance et du contrôle varient d'une phase à une autre, les axes d'analyse susnommés seront abordés en fonction du cycle de vie du PPP. À ce titre, rappelons que ces fondements de la relation partenariale (le contrôle et la confiance) dépendent notamment des enjeux sous-jacents aux échanges entre partenaires et de leur impact potentiel sur les interactions entre les acteurs engagés dans l'action. Il s'agit de tous les faits ayant marqué l'interaction entre les parties de près ou de loin. Ceux-ci peuvent inclure aussi bien les enjeux internes à la relation partenariale que les enjeux externes qui sont nés dans l'environnement mais qui ont ou même auraient pu avoir un impact sur l'ordre négocié par les partenaires. Ces enjeux pourraient avoir un impact sur l'évolution des types de confiance ou de contrôle tout au long de la relation partenariale.

En effet, partant d'une démarche dynamique, pour l'analyse des types de contrôle et de confiance ainsi que leur manifestation aux diverses phases du projet, une exploration diachronique sera réalisée. Dans cet ordre d'idées, seront présentés dans ce qui suit, les sources ou déterminants de la confiance et du contrôle selon la phase de croissance du PPP.

#### 4.2.2 Les outils de collecte des données

Comme c'est le cas dans toute recherche, l'objectif est d'accéder au maximum de données possibles provenant de diverses sources et ce, afin d'en assurer la véracité en procédant aux techniques de triangulations multiples (Aktouf, 1987; Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Gagnon, 2005). Étant donné les objectifs de cette étude et les contraintes du terrain, la démarche privilégiera la collecte des données par le biais de deux principaux outils: 1) l'analyse documentaire et 2) les entrevues semi-structurées. La combinaison de ces sources permettra de comprendre la dynamique d'évolution de la collaboration entre les parties ainsi que le contexte dans lequel a évolué le projet jusqu'à date.

Le premier instrument consiste à collecter les documents publics et confidentiels, internes et externes au projet. En plus des informations pouvant être dégagées de ces données secondaires nécessaires à l'analyse de la problématique, ces documents permettront au chercheur de se familiariser avec le cas à étudier. Cette approche aura l'avantage d'ouvrir la voie pour mieux s'y faire accepter en tant que chercheur et établir une relation de « confiance » avec les acteurs du projet et ne pas adopter « la langue de bois » durant les interactions avec eux (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Gagnon, 2005).

À l'interne, il s'agira de collecter les données auprès des intervenants tels les contrats formels du projet, les informations sur le sujet publiées à l'intention du grand public notamment sur les sites Web des partenaires, les procès-verbaux de leurs réunions antérieures et des conseils d'administration ordinaires et extraordinaires, les rapports annuels et plans budgétaires du projet, les correspondances (par télécopieur, par courrier ou par courriel) qu'ils auraient échangées, les rapports d'audit et de consultation, etc. (Yin, 2003; Gagnon, 2005). La valeur de ces documents ne réside pas nécessairement dans leur précision ou pertinence par rapport à l'objectif mais dans leur capacité à corroborer les renseignements provenant d'autres sources de données (Yin, 2003; Gagnon, 2005).

De plus, ces documents permettent de reconstituer les faits qui ont permis de forger les interactions entre les acteurs impliqués dans l'arène d'action jusqu'à date. Ils dépeignent ainsi les dynamiques sous-jacentes et leurs impacts potentiels sur l'évolution des types de confiance ainsi que ceux du contrôle tels qu'ils se sont manifestés dans leurs relations. En

effet, tel que noté par Gagnon « Souvent, ce n'est pas de manière formelle ni en répondant directement aux questions du chercheur que les informants transmettent l'information la plus riche de sens sur ce qu'ils vivent relativement au phénomène de son étude. » (Gagnon, 2005, p 65)

Afin d'assurer la technique des croisements multiples (Yin, 2003), les données seront également collectées à l'externe, autrement dit, auprès des instances qui ne sont pas parties prenantes primaires au projet. Il s'agira alors de consulter les publications officielles gouvernementales ou d'organismes internationaux ainsi que les articles publiés par les revues académiques ou journaux spécialisés ou même destinés au grand public. Par ailleurs, bien que ces publications représentent, pour la majorité, un point de vue externe au projet, elles permettraient néanmoins de dépeindre les principaux éléments de l'environnement sociétal dans lequel a évolué la collaboration jusqu'à présent.

Contrairement au premier, le deuxième instrument qui sera adopté dans cette étude vise à collecter les informations de façon interactive par le biais d'entrevues (Aktouf, 1987; Nathan et Mitroff, 1991; Yin, 2003; Gagnon, 2005) avec des acteurs du terrain. Il s'agit d'une des méthodes de collecte des données les plus utilisées dans les recherches en gestion. Cet instrument offre l'avantage de mieux cerner le phénomène étudié et d'en explorer les diverses facettes.

L'idéal est évidemment de réaliser des entrevues avec des acteurs clés qui sont intervenus directement ou indirectement dans le processus d'avancement du projet et ce, à ses diverses phases. Cela implique aussi bien les acteurs actuels du PPP que ceux qui avaient été impliqués de près ou de loin durant les phases de conceptualisation ou de planification du projet. En effet, les interactions entre les négociateurs durant la phase de précollaboration représentent les balises de la collaboration entre les gestionnaires durant son exécution et sont traduites en terme de clauses dans le contrat de PPP (contrôle formel). Ce sont ces ressources-clés qui ont « construit » par leurs cycles d'interactions répétitives, les fondements de la relation partenariale.

En outre, il importe d'assurer une bonne représentation de la diversité des organisations d'origine (publiques et privées) des répondants afin de comprendre les diverses perspectives relatives à la perception même du projet. Comme signalé antérieurement, la perception du stade d'évolution et du succès (sur les plans opérationnels et stratégiques) du projet et de la relation collaborative en fonction des enjeux qui s'y sont manifestés représente également un axe d'analyse d'importance dans cette recherche. En plus de privilégier la conduite des entrevues auprès des acteurs qui appartiennent aux entités tant publiques que privées qui représentent les parties prenantes principales à ce projet, cette étude privilégiera également la collecte des données par le biais d'entrevues avec les parties prenantes secondaires dont les consultants externes ou les avocats impliqués dans le projet.

En plus de l'analyse documentaire, l'entrevue a l'avantage de permettre une meilleure compréhension du terrain de recherche et des rouages et enjeux sous-jacents au cas étudié (Yin, 2003). Néanmoins, l'obstacle majeur à l'utilisation optimale d'un tel instrument est l'adoption de préjugés quant à la façon même de présenter la recherche au répondant potentiel. Idéalement, le chercheur devrait être secondé par un autre afin de neutraliser ses biais cognitifs et d'être muni d'au moins deux perspectives différentes quant à l'interprétation des données collectées (Eisenhardt, 1989; Gagnon, 2005). Toutefois, étant donné le caractère de cette étude, ceci n'est bien sûr pas envisageable dans ce cas précis. Conscient de ce frein et dans le but de le contourner et d'assurer la fiabilité de l'analyse, le chercheur tentera de présenter la problématique de façon générale sans entrer dans les détails pouvant influencer le répondant potentiel. De plus, la permission d'enregistrer l'entrevue sera sollicitée auprès de chaque répondant (Aktouf, 1987; Yin, 2003; Gagnon, 2005). Il est entendu qu'une retranscription immédiate après l'entrevue sera réalisée afin d'assurer la fidélité relativement au point de vue du répondant. Le document de retranscription lui sera envoyé dans les plus brefs délais suivant l'entrevue pour des fins de validation. Cette façon de faire aura également l'avantage de mettre les acteurs organisationnels plus à l'aise avec le chercheur. Si le répondant refuse l'enregistrement audio, la démarche privilégiera la retranscription systématique des tous ses propos sans exception et sans référence spécifique à l'objectif de recherche (Yin, 2003; Gagnon, 2005). Ceci permettra notamment de procéder à des doubles codifications durant la phase d'analyse des données. Ce processus sera plus amplement abordé dans le chapitre suivant.

Un autre biais de cet outil de collecte des données doit également être pris en considération : le changement de comportements des acteurs organisationnels en la présence d'un intervenant externe au projet, en l'occurrence, le chercheur. Son intervention reflète une sorte d' « interaction implicite » avec l'acteur interviewé et pourrait amener le répondant à aligner ses réponses aux attentes du chercheur. Ce dernier pourra essayer de maîtriser ces biais en tentant de se faire discret et en se limitant à des questions ouvertes semi-directives relativement au sujet étudié. Le but est de se baser sur des entrevues semi-dirigées permettant d'orienter le répondant vers le sujet de recherche, particulièrement, sur les axes d'analyse ayant fait l'objet de la section précédente, sans toutefois le contraindre à répondre dans un sens ou dans l'autre et de telle sorte à lui laisser une certaine autonomie (Gagnon, 2005). Ceci permet d'arriver à un compromis entre la quête de la richesse des informations recueillies d'un côté, et la directivité excessive de l'autre. Une telle directivité en fonction des objectifs de recherche risque de mettre le répondant mal à l'aise et d'empêcher la collecte d'informations additionnelles qui pourraient se révéler pertinentes.

Un guide d'entrevue qui renferme les axes d'analyse, en laissant une « marge de manœuvre » pour les questions ou les commentaires du moment, sera d'ailleurs utilisé dans ce sens. Ses principaux thèmes seront présentés ultérieurement. Ce guide vise à amener le répondant à parler plus ou moins spontanément (Gagnon, 2005) des déterminants des types de confiance et de contrôle en fonction des phases d'évolution du projet ainsi que de tout enjeu ou fait qu'il juge pertinent de citer dans ce contexte et ce, selon son propre schème cognitif (Cossette, 2004).

Les entrevues semi-dirigées permettront entre autre, d'explorer plus en profondeur certaines informations et de les croiser avec les données collectées dans d'autres sources dont l'analyse documentaire (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Gagnon, 2005). Ainsi, l'objectif de cette démarche est d'assurer la validation des informations tirées de l'analyse documentaire et d'en vérifier la pertinence ainsi que de préserver le caractère interactionniste de cette recherche. C'est en effet par l'interaction entre les acteurs organisationnels impliqués et le chercheur que les axes d'analyse seront « construits » peu à peu (Nathan et Mitroff, 1991).

Après s'être bien familiarisé avec le terrain de recherche par le biais de l'analyse documentaire, les entrevues pourront débuter. Toutefois, avant cela, il est important de tenter d'établir une relation de confiance entre le chercheur et les acteurs du terrain (Gagnon, 2005). Dans le même esprit que le sujet étudié, cette confiance pourrait relever de deux niveaux principaux. D'une part, elle peut relever du niveau institutionnel et se manifester sur le plan opérationnel à travers les mécanismes de contrôle formel, notamment par le biais de la signature d'une entente de confidentialité avec les responsables du projet. D'autre part, elle peut relever du niveau interpersonnel et se manifester la croyance en la bonne foi du chercheur et en ses compétences; une connaissance approfondie du terrain s'avère très pertinente dans ce sens.

Cette confiance se nourrirait de l'expérience acquise par le chercheur au fur et à mesure qu'il interagit avec ses répondants et leur prouve sa compréhension de leur réalité sur le terrain et son adhésion à leurs valeurs et perspectives. Idéalement, ceci se manifesterait sur le plan opérationnel par la naissance d'une sorte de contrôle social permettant une compréhension mutuelle entre le chercheur et les répondants dont l'essence même serait la convergence des visions quant aux dynamiques sous-jacentes au PPP. Cette confiance permettrait notamment au chercheur d'adhérer effectivement, ne serait ce que durant la recherche, au « monde » du PPP étudié.

Par ailleurs, ces instruments de collecte des données ne sont pas exclusifs. Et évidemment, si l'occasion se présente pour collecter des informations supplémentaires par le biais d'autres instruments (dont des questions supplémentaires non prévues dans le guide d'entrevue ou des entrevues supplémentaires non planifiées à l'avance avec d'autres répondants que ce soit du monde public ou privé ou même des créanciers), le chercheur n'hésitera pas à les « exploiter ». Cette ouverture permettrait notamment d'assurer une certaine flexibilité quant aux sources de données et au sujet de recherche (Eisenhardt, 1989). Des thèmes nouveaux pourraient survenir au cours de la phase de collecte de données ouvrant de nouvelles voies d'exploration de la problématique étudiée. Ceci n'est pas synonyme de mauvaise gestion de la part du chercheur mais d'un « opportunisme contrôlé » lui permettant de profiter du maximum d'informations qui s'offrent à lui ainsi que de la spécificité d'un cas unique lui ouvrant de nouvelles perspectives pour approfondir encore plus sa réflexion (Eisenhardt, 1989; Strauss, 2003).

### 4.2.3 Le guide d'entrevue

Considérant l'approche méthodologique générale et la problématique étudiée, le guide d'entrevue (voir annexe G) prévoit le déclenchement de l'entrevue par une question d'entame assez large : « Au quotidien, accordez-vous facilement votre confiance aux autres ? Expliquez. » Le but est de « briser la glace » dès le début en ouvrant la voie au répondant pour parler de la confiance et / ou du contrôle et ce, sans se sentir mal à l'aise par rapport au contexte organisationnel. Sa réponse permettra également d'explorer indirectement quelque peu sa personnalité pour pouvoir comprendre son impact potentiel sur la dynamique des interactions qu'il a eues et qu'il a encore avec ses partenaires. Cette étape aura également l'avantage, pour le chercheur, de comprendre sommairement sa conception de la confiance, du risque et du contrôle ainsi que ses préjugés par rapport à ces composantes de la vie sociale (par exemple, si la confiance n'est que le reflet des mécanismes de contrôle formels ou s'il s'agit du fondement des relations humaines ou si elle n'a aucun sens pratique, etc.).

Il faut noter qu'une des caractéristiques principales de ce guide d'entretien est sa souplesse. Le but est de donner au répondant le temps de réflexion qui lui permettra de décrire ses perceptions sans être « guidé » indirectement par le chercheur. En restant flexible sur les questions et sur le déroulement de l'entrevue, ce dernier se donne également l'occasion d'explorer les réponses émergentes des entrevues pour approfondir son analyse. Cette flexibilité favorisera un enrichissement des résultats de la recherche. Le guide d'entretien ne représente que la base ou le cadre général des entretiens sans viser être la « cage » érigée par le chercheur dans laquelle il se serait enfermée lui-même ainsi que son répondant.

Le guide d'entrevue s'articule principalement autour trois principaux axes: les enjeux nés dans le cadre de la relation de PPP depuis sa phase de planification, les types de confiance entre les partenaires et les types de contrôle exercés. Toutefois, un quatrième thème est greffé au guide dès le début : la collaboration publique-privée. Ce dernier thème a pour objectif de mettre l'accent sur les éléments contextuels encadrant de telles relations de confiance et / ou de contrôle.

#### 4.2.2.1 *La perception de la collaboration publique-privée*

L'objectif par ce thème est comprendre la perception générale du répondant quant au contexte d'interaction avec les intervenants de l'autre secteur ou « monde ». Il lui sera demandé d'évaluer, de façon générale, cette stratégie collaborative (performante, inefficace, risquée, etc.). Il s'agit de relever les points qu'il juge positifs ou négatifs dans une telle interaction hybride. Cette discussion ouvrira les voies d'exploration quant à la dynamique des interactions avec les homologues dans l'autre organisation (fluides, performantes, suspicieuses, conflictuelles, etc.) et permettra de comprendre son point de vue sur une telle expérience. Le chercheur tentera d'amener le répondant à se remettre en contexte et ce, en fonction des phases du projet traversées jusque là : conceptualisation, planification et en cours d'exécution et à fournir des exemples concrets d'événements pour illustrer son idée.

#### 4.2.2.2 *Les enjeux relatifs au projet PPP*

Afin de mettre encore plus en contexte le répondant, ce thème vise à l'aider à remémorer les principaux enjeux relatifs au projet de partenariat. Tel que soulevé précédemment, la complexité et l'ambiguïté de l'environnement général sont à l'origine de la naissance des stratégies collaboratives telles les PPP. De plus, les enjeux sous-jacents à de tels projets accentuent les risques pour les partenaires et favorisent de ce fait, l'adoption des mécanismes de contrôle. Toutefois, vu ces mêmes risques et enjeux, la confiance caractérisant la relation partenariale prend toute son ampleur. Ainsi, aborder les enjeux relatifs au partenariat et ce, depuis sa phase de conceptualisation, permet de faire le premiers pas vers les questions relatives à la confiance et au contrôle.

#### 4.2.2.3 *La perception de la confiance*

Ce thème vise à connaître le point de vue du répondant quant à la notion de confiance dans le monde des affaires de façon générale et plus spécifiquement dans le cadre du projet de PPP étudié, afin de l'amener à s'exprimer sur les divers déterminants de la confiance présentés dans la section 4.2.2, dont notamment la confiance relative au cadre général du



projet (lois et réglementations) ainsi que celle relative à l'organisation partenaire et aux membres organisationnels (réputation, compétences, bonne foi, bienveillance, connaissances, sens de l'identification par rapport au « monde PPP » ou par rapport au monde d'origine, etc.). Si le répondant s'oppose à l'idée de l'influence ou de l'existence même de la confiance dans le monde des affaires ou dans le cadre de ce projet, le chercheur lui demandera de s'expliquer et de citer des exemples appuyant ses arguments. Étant donné le caractère dynamique de cette recherche, l'accent sera également mis sur les sources des types de confiance durant les diverses phases du projet et ce, suivant la logique énoncée dans le tableau 4.1.

#### 4.2.2.4 *La perception du contrôle*

Finalement, le dernier thème vise, tout comme le deuxième, à explorer la perception du répondant quant aux mécanismes de contrôle aussi bien formels qu'informels adoptés dans le cadre du projet. Cette exploration se basera sur les déterminants de chacun de ces types de contrôle présentés dans le cadre du tableau 4.2 (mécanismes formels dont les contrats, les comités de gestion, les conseils d'audit et d'évaluation, la facilité relative de la communication, le partage des visions quant à l'avenir du projet et les moyens adoptés à cet effet, le partage des idéologies, des stratégies, valeurs et objectifs, etc.). Bien sûr, si le répondant admet que les mécanismes de contrôle représentent exclusivement les principales balises de la collaboration dans le cadre de ce projet et que la confiance n'a pas d'impact sur ceux-ci, le chercheur lui demandera de s'exprimer davantage sur le sujet et tentera de l'amener à confronter son point de vue du contrôle avec celui de la confiance.

Les principaux thèmes retenus dans le cadre du guide d'entrevue sont ceux cités ci-haut. Toutefois, tel que préconisé par la démarche de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), il est inopportun de circonscrire définitivement les thèmes du guide d'entrevue. Ceci a notamment pour objectif de favoriser davantage les « allers-retours » entre la théorie et les réalités du terrain pour mieux répondre à la problématique de recherche. Pour cela, une « porte demeure ouverte » pour ajouter éventuellement d'autres thèmes en cours de progression de cette étude et y faire ainsi preuve de flexibilité. La figure 4.2 propose une synthèse de la démarche générale poursuivie depuis le début de cette étude.

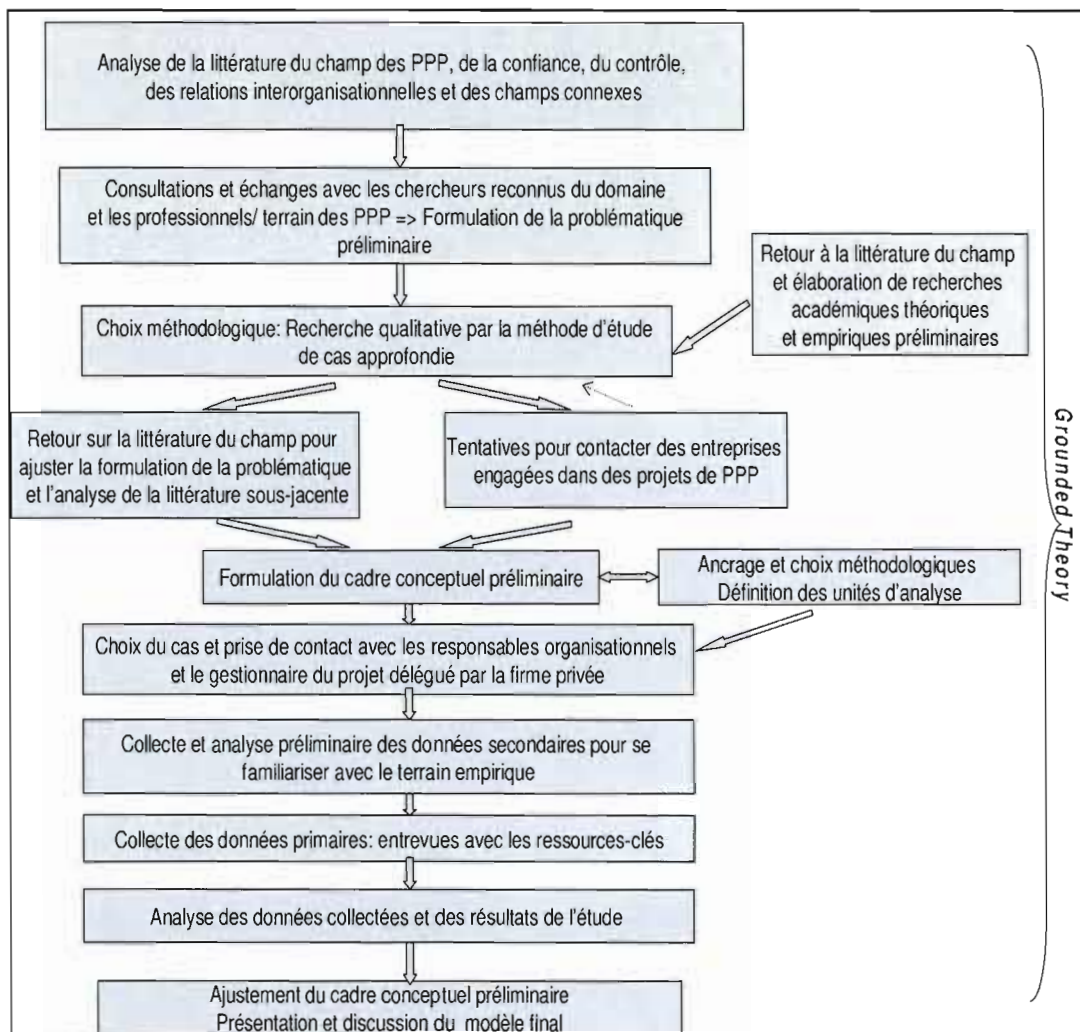


Figure 4.2 Démarche générale suivie dans le cadre de cette recherche

#### 4.2.4 Qualité de la recherche

À la fin de ce chapitre, il importe de se questionner sur la qualité de cette recherche et sur les éléments sous-jacents à sa crédibilité dans le domaine académique. Tel que discuté précédemment, l'objectif de la présente étude nous a amené à choisir la méthode de recherche qualitative basée sur l'étude de cas. Après avoir décrit les étapes relatives à la collecte des données, un questionnement sur le respect des critères de qualité s'impose.

L'analyse de la littérature en méthodologie permet de relever plusieurs critères suggérés par les chercheurs en la matière (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Il s'agit notamment de la validité des construits, de la validité interne, de la validité externe ainsi que de la fiabilité et la capacité à généraliser les résultats de la recherche (couramment appelée en anglais « *generalisability* »). Bien que ces critères aient été principalement formulés dans les recherches quantitatives, plusieurs pourraient être tout aussi bien applicables dans les recherches qualitatives. Ce sont leur définition et les approches pour les mesurer qui dépendent de la nature de la recherche et du paradigme épousé par le chercheur.

En effet, la perception même de ces critères dépend du paradigme dans lequel s'insère le chercheur et des démarches qu'il entreprend afin d'assurer la qualité de son étude. Étant donné que cette étude s'insère dans le cadre de la perspective de l'ordre négocié qui s'apparente plutôt à un paradigme interactionniste, les critères de qualité qui seront principalement retenus sont ceux proposés par Lincoln et Guba (1985) dans le cadre de leur « *Naturalistic inquiry* ». Il s'agit de : 1) la crédibilité et la sécurité, 2) la transmissibilité, et 3) la confirmabilité.

Aux termes de Lincoln et Guba (1985), ces critères assurent la véracité de la recherche (le terme utilisé en anglais est « *trustworthiness* »). L'objectif est de convaincre son audience et soi-même que la démarche entreprise dans le cadre de la recherche et ses résultats sont « dignes de confiance ». Ironiquement, vu l'objectif de cette étude qui se penche sur l'évolution de la confiance entre les partenaires à PPP, les parties à cette recherche, autrement dit le chercheur et son audience, doivent développer une certaine confiance pour que ce projet de recherche réussisse à atteindre son but. Les critères retenus pour assurer la « véracité » de la présente recherche sont brièvement présentés dans le tableau 4.4.

Par ailleurs, notons que ces critères représentent « le miroir » des critères retenus généralement dans les recherches positivistes ou antipositivistes mais entrepris dans une démarche qualifiée plutôt de l'ordre négocié ou « *naturalistic* ». Au-delà des différences conceptuelles, le but de la définition de ces critères est de mettre l'accent sur les divergences des priorités et points de vue des paradigmes.

Tableau 4.4 Récapitulatif des principaux critères de qualité de la recherche

Critères de qualité de la recherche	
<b>Crédibilité</b> ( <i>credibility</i> ) <b>et sécurité</b> ( <i>dependability</i> )	Présenter et expliquer les diverses alternatives d'un phénomène notamment en y considérant des cas extrêmes, en les vérifiant auprès des acteurs du terrain et en procédant aux techniques de triangulations. La notion de sécurité est étroitement liée à celle de la crédibilité et sa vérification en dépend indirectement.
<b>Transmissibilité</b> ( <i>transferability</i> )	Présenter la démarche entreprise et les résultats de façon à permettre à d'autres chercheurs de les appliquer dans d'autres contextes et s'assurer que dans des contextes comparables, les résultats de la recherche d'origine seraient eux-mêmes comparables.
<b>Confirmabilité</b> ( <i>confirmability</i> )	Présenter tous les éléments pris en considération dans le cadre de la recherche et s'assurer que les résultats sont bien « enracinés » dans les données collectées sur le terrain. Impliquer un « auditeur externe » (chercheur secondaire) dans l'agencement des données et leur codification afin de vérifier que le chercheur principal n'a pas été influencé par ses présuppositions « à priori » et par l'effet Pygmalion.

Source : Adaptation de Guba et Lincoln (1985)

En effet, tel que noté par les avocats de ce courant eux-mêmes :

« The four terms “credibility”, “transferability”, “dependability” and “confirmability” are, then, the naturalistic’s equivalents for the conventional terms “internal validity”, “external validity”, “reliability” and “objectivity”. These terms are introduced not simply to add to naturalism mystique or to provide it with its fair share of arcane concepts, but to make clear the appropriateness of the conventional terms when applied to naturalism and to provide alternatives that stand in a more logical and derivative relation to the naturalistic axioms. » (Lincoln et Guba, 1985, p. 300-301)

Dans le cadre particulier de cette recherche et tel que noté ci-dessus, seront utilisés les critères de qualité suggérés par Lincoln et Guba (1985) afin de mettre l'accent sur la perspective dans laquelle s'insère cette étude. Afin d'assurer la qualité de cette recherche empirique, diverses techniques seront adoptées, dont notamment :

- La discussion des choix relatifs à la démarche entreprise et les interprétations qui en découlent avec des pairs ainsi que la vérification de l'interprétation des données collectées sur le terrain et les résultats de la recherche auprès des répondants; ces techniques permettront d'assurer la crédibilité et l'authenticité de la recherche;

- La technique de la triangulation qui permet également de favoriser la crédibilité de la recherche. Tel que suggéré par Denzin (1978), différents types de triangulation peuvent être adoptés dans le champ de la recherche dont l'utilisation de diverses sources de données, l'implication de plusieurs chercheurs, etc.;
- La double codification des données en faisant intervenir un chercheur secondaire, « un auditeur » aux termes de Lincoln et Guba (1985), durant cette phase de l'analyse des données. Ceci permettra d'assurer la confirmabilité de l'étude;
- La description détaillée de la démarche entreprise pour choisir le terrain de recherche et les critères afférents à ce choix permettant ainsi de décrire les axes de la transmissibilité potentielle des résultats de la recherche dans des « contextes comparables ».

Ce chapitre portant sur la méthodologie a décrit concrètement la démarche privilégiée dans cette étude. La perspective de l'ordre négocié qui représente « les lunettes » à travers lesquelles le chercheur explique la réalité, l'importance des données contextuelles par rapport à la problématique étudiée, l'état « embryonnaire » des écrits dans le champ des PPP et les contraintes du terrain plaident tous en faveur de la recherche qualitative basée sur l'étude de cas approfondie. Partant de ces faits, ce chapitre a tenté d'expliquer et d'argumenter les choix méthodologiques de l'auteur et de présenter l'objet d'étude. De plus, les principaux instruments ou outils de collecte des données qui seront utilisés, allant de la recherche documentaire à la conduite des entrevues semi-structurées avec les acteurs-clés du terrain, ont été décrits. La diversité de ces sources aura justement l'avantage de multiplier les points de vue et de procéder aux triangulations multiples. Le guide d'entrevue, qui permettra au chercheur de « construire » la réalité du cas étudié par l'interaction avec les acteurs organisationnels, a également été présenté. Finalement, les critères de qualité de cette étude ont été définis et listés afin d'assurer la crédibilité et l'authenticité de cette recherche.

## **CHAPITRE V**

### **LE CAS DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE MALTE**

Après avoir présenté le cadre méthodologique général dans lequel s'insère la présente recherche, ce chapitre vise à fournir une description du PPP analysé sur le plan empirique. Scindé en deux principaux volets, ce chapitre débute par la présentation du cas sélectionné pour les fins de cette étude et aborde ensuite les procédures de collecte et d'analyse des données sur le terrain.

Ainsi, en premier lieu, ce chapitre a pour objectif de présenter le projet-terrain de recherche ainsi que son environnement sociétal et le contexte de son évolution. Néanmoins, partant de l'idée que l'évolution de toute entité organisationnelle dépend des divers événements surgissant aussi bien à l'interne que dans son environnement, il convient avant d'entamer la présentation du cas analysé dans cette étude, le PPP de l'Aéroport international de Malte (MIA), de débiter par la description de l'historique du développement des services aéroportuaires maltais. Toutefois, une présentation générale du pays hôte de ce projet, l'archipel de Malte, s'impose également.

En deuxième lieu, les procédures de collecte et d'analyse des données empiriques seront présentées. Ce volet décrit les critères de choix du cas étudié ainsi que les diverses démarches entreprises par le chercheur afin de s'introduire sur le terrain. La dernière partie de ce volet offre au lecteur l'occasion de comprendre les procédures suivies quant à l'analyse des données empiriques notamment en ce qui a trait à leur codification.

## 5.1 Le terrain de recherche : le cas de l'Aéroport international de Malte

Étant donné la portée internationale de cette recherche, une vue d'ensemble de l'archipel de Malte, terrain du cas étudié, sera d'abord dressée. Suit en deuxième partie une exploration sommaire de la culture maltaise. Par la suite, un bref historique de l'évolution des services aéroportuaires maltais ainsi que du développement de l'Aéroport international de Malte (MIA) et du secteur sont présentés. Cette partie permettra notamment d'étayer les divers événements établissant les balises contextuelles à l'origine de la naissance du projet de PPP de MIA. Finalement, la dernière partie a pour objet de tracer l'évolution de ce projet depuis sa naissance, le contexte du projet et également les diverses parties prenantes impliquées. Étant donné l'objectif de cette recherche et la perspective de l'ordre négocié adoptée, cette section sera principalement orientée en fonction des éléments à étudier dans le cadre de cette étude.

### 5.1.1 L'archipel de Malte

Centrée au cœur de la Méditerranée, depuis l'antiquité, Malte a été la proie de plusieurs envahisseurs allant des Phéniciens, Grecs, Romains, Byzantins et même aux Arabes. Dans le même sens, au XVIII<sup>ème</sup> siècle, Malte est devenue le relais principal des commerçants français en Méditerranée (Leclerc, 2009). Tentant de s'en débarrasser, l'Ordre de Malte avait, à l'époque, fait appel aux Britanniques. Néanmoins, motivés par sa position géostratégique, ces derniers qui étaient supposés protéger cet état de ses envahisseurs français n'ont pu se retenir de violer eux-mêmes leur pacte avec l'Ordre de Malte pour s'emparer de l'archipel. Les Britanniques ont ainsi réussi à accaparer les pouvoirs politiques et économiques du pays. D'ailleurs, en 1814, le Traité de Paris avait assimilé les Maltais à des « sujets britanniques » (Leclerc, 2009).

Néanmoins, à partir des années vingt, plusieurs émeutes et revendications nationalistes de plus en plus fortes et violentes avaient commencé à se multiplier, poussant les forces d'occupation britannique à chercher un terrain d'entente avec les Maltais. Cette entente a vu le jour par le biais de l'instauration d'une nouvelle constitution et la « promulgation d'un véritable parlement » (Leclerc, 2009). Bien que les conflits britanico-maltais aient été suspendus durant la deuxième guerre mondiale, en 1962, le parti nationaliste maltais a



promulgué pour la première fois l'indépendance de l'état de Malte. Celle-ci n'a toutefois officiellement été accordée qu'en 1964 et la république de Malte n'a vu le jour qu'en 1974. Suite à plusieurs années de socialisme, en 1987, Malte est devenue une démocratie libérale (Ministère Français des Affaires Étrangères et Européennes, 2009). À son sommet, se retrouve le chef du parti ayant conquis la majorité des sièges à la Chambre des représentants (Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International du Canada, 2009).

Sur le plan géographique, Malte représente un des plus petits pays au monde (Ministère Français des Affaires Étrangères et Européennes, 2009). En effet, bien qu'il s'agisse d'un archipel de sept îles de la mer Méditerranée, seulement trois d'entre elles sont habitées : l'île de Malte, Gozo et De Comino. La première est la principale île et la plus peuplée de cette république qui en porte d'ailleurs le nom. S'étendant sur 246 km<sup>2</sup> de superficie, l'île de Malte représente ainsi plus de 77 % de la superficie totale de la République maltaise (316 km<sup>2</sup>). Allant de pair avec sa superficie totale, la population totale n'est que de 0,413 millions d'habitants et est concentrée dans la capitale, la Valette (Europa, 2009).

En outre, étant une ex-colonie britannique, l'anglais, immédiatement après le maltais, représente la deuxième langue officielle du pays. Par ailleurs, la langue maltaise est elle-même le fruit des diverses civilisations s'étant succédées dans l'archipel et de son histoire bien particulière. Il s'agit d'une langue arabophone s'écrivant avec l'alphabet latin et fortement marquée par le sicilien, l'italien, l'anglais et même le français (Leclerc, 2009). Aujourd'hui, en plus du maltais et de l'anglais, vu la proximité géographique de la Sicile (80 km au Sud), une grande majorité des maltais parle également couramment la langue usuelle de leurs voisins.

Toutefois, la succession des civilisations et des conquêtes n'a pas eu seulement des conséquences sur la mixité des langues aujourd'hui utilisées à Malte mais également sur son système législatif. En effet, il s'agit d'un état à la fois libéral et conservateur. À cause de l'héritage britannique en matière de réglementation, Malte se base sur la « *Common-Law* » (hormis en matière de droit civil) lui donnant ainsi un caractère libéral. Ainsi, le *Common-Law* n'est pas applicable dans certains domaines (dont le divorce, la bioéthique, etc.) demeurant sous l'emprise prégnante de l'Église catholique dans les affaires sociales (Ministère Français des Affaires Étrangères et Européennes, 2009).



Sur le plan économique, la République de Malte est devenue membre de l'Union européenne depuis le mois de mai 2004. Suite au développement progressif de ses principaux indicateurs macro-économiques et à plusieurs discussions et négociations au sein du parlement européen, cet état insulaire n'a intégré la zone Euro qu'en janvier 2008 (Europa, 2009; Ministère Français des Affaires Étrangères et Européennes, 2009). Le tableau 5.1 présente une synthèse des principales données générales et économiques de la République de Malte.

**Tableau 5.1 Quelques données générales et économiques sur la République de Malte**

<b>Données générales</b>	
Nom officiel	République de Malte
Superficie	316 km <sup>2</sup>
Population	410 000 habitants ; 1 297 habitants au km <sup>2</sup> (densité la plus élevée d'Europe et la troisième du monde)
Capitale	La Valette (7 000 habitants)
Langues officielles	Le Maltais et l'Anglais
Monnaie	Euro
<b>Données économiques</b>	
PIB (2008)	5,75 milliards d'Euro
PIB par habitant (2008)	13 700 Euro
Taux de croissance (2008)	1,6 % (contre 3,6 % en 2007)
Taux de chômage (2008)	5,8 %
Taux d'inflation (2008)	4,7 % (contre 0,7 % en 2007)
Déficit public (2008)	-4,7 % du PIB (contre -1,8 % en 2007)
Balance commerciale (2008)	Déficit de 1,34 Mds d'Euro (contre 1,29 Mds d'Euro en 2007)
Principaux clients (2008)	Singapour (13,5 %), Allemagne (13,1 %), France (11,5 %), États-Unis (9 %), Royaume-Uni (8,1 %)
Principaux fournisseurs (2008)	Italie (26,3 %), Royaume-Uni (12,7 %), France (7,1 %), Allemagne (7,5 %)
Part des principaux secteurs d'activités dans le PIB	Agriculture : 2,5 % Industrie : 20,9 % Services : 76,6 %

Source : Adaptation du Ministère Français des Affaires Étrangères et Européennes (2009).

### 5.1.2 La culture maltaise

Après avoir exploré la position géographique et le système politique maltais, il serait intéressant de se pencher sur les fondements de la culture maltaise. Bien que divers chercheurs reconnaissent l'impact des divergences culturelles sur la vie quotidienne, peu d'entre eux en reconnaissent l'impact sur le monde des affaires (Schneider et Barsoux, 2003). Néanmoins, partant de l'idée de Mintzberg (1990) supposant que l'organisation n'est pas juste une structure ou un système de pouvoir mais une culture, il semble opportun de comprendre les traits de la culture maltaise et ce, afin d'en apprécier les incidences potentielles sur le projet de MIA. Aux termes de Strauss (1993), la culture permettrait de distinguer les acteurs des divers mondes sociaux. Elle est ainsi sous-jacente aux interactions inter-mondes tel le cas du projet de MIA.

En effet, en tant que levier des comportements humains, la culture pourrait avoir une incidence majeure sur les organisations (Trompenaars, 1993; Schneider et Barsoux, 2003). Pour Hofstede (1994), un des chercheurs les plus imminents en la matière, il s'agit de « la programmation mentale collective » qui permet de distinguer une catégorie d'Hommes par rapport à une autre. C'est un logiciel mental hiérarchisé qui repose sur la classification des valeurs et des idéologies des divers groupes sociaux.

Partant de l'hypothèse qu'un des facteurs majeurs influençant l'évolution de la culture d'une société donnée est son héritage historique (Shneider et Barsoux, 2003), il semble évident que la culture maltaise soit une mosaïque des diverses civilisations et nations qui y sont passées. Tel que noté précédemment, Malte a été le berceau de nombreux envahisseurs allant des Byzantins aux Ottomans et même aux Britanniques (Leclerc, 2009). Chaque civilisation a marqué l'histoire et indirectement les valeurs maltaises à un niveau particulier.

Pour certains, la culture maltaise est fortement influencée par la culture italienne et ce, principalement en ce qui a trait à la vie religieuse et à l'influence des valeurs catholiques sur le monde civil (sur des sujets tels l'avortement, le divorce, etc.). Certains piliers de la vie sociale demeurent sous l'emprise de l'Église catholique (Abela, 1999, 2000).

Pour d'autres chercheurs, l'Archipel maltais est plutôt marqué par la culture arabe spécifiquement au niveau de la langue dans la mesure où le maltais trouve ses origines dans la langue arabe, particulièrement le dialecte nord-africain (Leclerc, 2009). Finalement, un autre courant de la littérature montre que c'est l'héritage britannique qui représente le fondement de l'adoption par la République maltaise de diverses lois et réglementations d'origine britannique et son appartenance au cercle des pays de la Commonwealth (Jones, 2008). En définitif, il ressort que la culture maltaise représente un amalgame des diverses cultures qui s'y sont manifestées. C'est ce qui la rend unique et bien spécifique à la société locale (Abela, 2000). Pour cela, il semble intéressant de relever quelques traits de cette culture.

Ainsi, au niveau de la communication, le peuple maltais est reconnu pour son usage du langage corporel et pour son comportement expressif (Jones, 2008). Aux termes de Hall (1960) ainsi que Hall et Hall (1990), il s'agit d'un pays à contexte riche dans le sens où l'essentiel du message est communiqué via le langage corporel et le non-verbal adopté par l'émetteur. Pour cette raison, dans le cadre d'une négociation interculturelle, les étrangers à la culture maltaise doivent particulièrement prêter attention à ce qui est dit mais aussi au « non-dit » dont le paraverbal et la gestuelle (Schneider et Barsoux, 2003). En effet, les Maltais sont davantage portés sur la communication indirecte et les sous-entendus plutôt que sur le langage direct tel le cas dans la culture Nord-américaine (Jones, 2008).

Par ailleurs, les Maltais sont reconnus pour l'importance qu'ils accordent à leurs relations et amitiés (Abela, 2000). Tous comme les Italiens, ils ont un sens de la famille très développé et une grande sensibilité aux réseaux interpersonnels. La société maltaise correspond ainsi à ce que Hofstede (1994) qualifie de collectiviste. Il s'agit des pays dans lesquels les personnes sont intégrées, dès leur naissance dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible. Pour cela, le négociateur étranger doit tenter de construire une relation interpersonnelle avec ses homologues à l'échange avant d'entamer les négociations d'affaire (Jones, 2008). Tel que soulevé par Schneider et Barsoux (2003), dans les sociétés collectivistes, l'organisation est perçue comme un système de relations et le monde des affaires est imbriqué (Granovetter, 1985) dans le monde social.

De plus, il s'agit d'une société masculine où les rôles entre les hommes et les femmes sont différenciés (Hofstede, 1994). L'homme y est censé être fort et préoccupé par le bien-être matériel de la famille alors que la femme est plutôt concernée par la qualité de vie et l'éducation des enfants. Bien que cela ait évolué depuis des générations, cette classification des rôles selon le sexe demeure prépondérante (Abela, 1999) et pourrait être expliquée en partie par l'importance encore accordée aux valeurs catholiques dans le monde civil. Ces faits pourraient expliquer en grande partie la préférence accordée par les femmes maltaises pour le travail à temps partiel et ce, afin de consacrer le reste du temps à leur famille (Vella, 2008).

Les maltais acceptent généralement mal la « non-conformité » (Abela, 1999). Ils s'attendent à ce que leurs relations et concitoyens épousent les mêmes normes et valeurs que celles qui sont prépondérantes dans la société locale. Ils sont très fiers de leur histoire et de leur culture et acceptent mal les dérogations (Jones, 2008). C'est d'ailleurs un des traits prépondérants dans les sociétés collectivistes (Hofstede, 1994). Toutefois, cela n'exclut pas que les Maltais demeurent sensibles aux personnes présentant des problèmes sociaux les empêchant de mener une vie sociale normale (Abela, 1999).

En ce qui concerne la hiérarchie, les Maltais sont très respectueux, que ce soit en termes des rôles sociaux ou même de l'âge. Ces valeurs s'appliquent aussi bien dans la vie quotidienne que dans le monde des affaires. Cette caractéristique marque aussi bien les relations familiales et interpersonnelles que les relations au travail. Il s'agit d'un pays à forte distance hiérarchique (Hofstede, 1994) où la bureaucratie prend encore une place prépondérante. Les organisations sont, de ce fait, marquées par la centralisation des pouvoirs en fonction du statut mais aussi du niveau d'éducation (Jones, 2008). Cette situation s'explique par l'héritage britannique dont la réglementation de l'époque (Leclerc, 2009). Ainsi, contrairement à la culture Nord-américaine, la culture maltaise privilégie la division hiérarchique des tâches en fonction des pouvoirs et statuts organisationnels. La centralisation des décisions dans les organisations maltaises représente donc la règle et le mode dominant de division des responsabilités (Schneider et Barsoux, 2003).

### 5.1.3 L'Aéroport international de Malte : un bref historique<sup>7</sup>

Depuis le début du vingtième siècle, la position géographique de l'Ile de Malte a largement favorisé le développement de l'industrie de l'aviation. À l'époque, Malte était une colonie britannique. En plus de la position géostratégique de l'île, cette donne plaide en faveur d'une aviation principalement militaire. Ce n'est qu'à partir des années vingt que le secteur de l'aviation civile a commencé à se développer. Les premières infrastructures du type sont nées à Ta'Qali, Hal Far et Luqa. Toutefois, durant la deuxième guerre mondiale, les bases aériennes de Ta'Qali et Hal Far ont été sérieusement endommagées perdant ainsi toute capacité de fonctionnement. Conséquemment, toutes les opérations d'aviation civile ont été centralisées dans l'aéroport de Luqa.

Quelques années plus tard, l'augmentation du volume de passagers et la nécessité des échanges commerciaux avec d'autres pays ont poussé les autorités à mettre en place de nouvelles stratégies pour l'amélioration des infrastructures et services de l'aviation civile. Étant donnée la colonisation britannique et les conditions politiques et économiques de l'époque, le renouvellement de l'aéroport a débuté en 1958 et a été principalement financé par le gouvernement britannique (à hauteur de 300.000 Lm). Le 31 mars 1958, le nouveau terminal aérien destiné aux passagers civils a été inauguré à l'aéroport de Luqa. Bien que novateur à l'époque, il ne s'agissait que d'un terminal à deux niveaux offrant des services de base. Néanmoins, la constante augmentation du trafic des passagers et la naissance de nouveaux opérateurs dans le secteur ainsi que l'introduction des nouvelles techniques du « jet » permettant de comprimer la durée du transport en avion ont poussé les autorités à tenter constamment d'améliorer davantage sa prestation dans ce secteur. Deux nouveaux salons ont été construits dont un destiné à accueillir l'élite politique et même économique (salon VIP) lors de son passage par l'aéroport de Luqa. Toutefois, encore là, l'amélioration des infrastructures aéroportuaires et la mise en place de ces nouveaux salons ne se développaient pas au même rythme que le trafic aérien en constante évolution à l'époque. C'est pourquoi, tout de suite après le remaniement politique de 1987, les nouvelles autorités ont jugé bon de construire un nouveau terminal qui se substituerait peu à peu au précédent vieux à l'époque de 35 ans.

---

<sup>7</sup> Cette section est principalement basée sur les publications officielles disponibles sur le site Web de l'Aéroport international de Malte (MIA).

Déclenché en 1989, le projet du nouveau terminal a été concrétisé en un délai record de 29 mois. Devenu totalement opérationnel le 25 mars 1992, le nouvel aéroport localisé entre Luqa et Gudga et à huit kilomètres de La Valette offrait un nouveau visage à « l'île de Malte ». Différents nouveaux services y avaient été introduits dont notamment l'air climatisé, les services informatisés d'enregistrement des bagages, les moniteurs d'information sur les vols ainsi qu'un nouvel étage de boutiques hors taxes pour les voyageurs. Jusqu'à présent, plusieurs Maltais y réfèrent encore comme l'aéroport de Luqa.

Par ailleurs, bien que plusieurs autres compagnies aériennes dont Lufthansa et British Airways y soient représentées, l'aéroport de Malte représente le siège social de la compagnie aérienne nationale Air Malta. Il est géré par la compagnie « Malta International Airport » (MIA) qui s'occupe également du centre de contrôle aérien. Officiellement enregistré au mois de mai 1991, MIA a débuté son activité en janvier 1992 avec un capital actions de 33 millions d'euros. Diverses instances publiques de gouvernance se sont succédées pour la gestion de cette compagnie nationale allant du Département gouvernemental de l'aviation civile (DCA) jusqu'à janvier 1989 au Département public de gestion du terminal aérien jusqu'en décembre 1991 et l'entité de gestion indépendante MIA à partir de janvier 1992.

Ce n'est qu'à partir de mai 1998 que la compagnie MIA est devenue également le gestionnaire des services aériens, du centre de contrôle et des informations sur le trafic aérien de Malte. Néanmoins, en 2001, les autorités maltaises ont jugé bon de créer une nouvelle structure gouvernementale autonome qui s'occuperait exclusivement du service de contrôle du trafic aérien et reprendrait de nouveau cette tâche à MIA. Cette structure est connue aujourd'hui sous l'appellation du « Centre des services du trafic aérien de Malte ».

En outre, le projet de la nouvelle structure de gestion et de rénovation des services aéroportuaires représente encore de nos jours une grande fierté pour les autorités maltaises. La population locale perçoit cet accomplissement comme le premier pas vers le progrès et la modernisation du pays. Ce projet symbolise un exemple d'accomplissement et de grande créativité dans l'histoire de l'aviation civile maltaise. D'ailleurs, tous les ans, l'aéroport de Malte accueille le « *Malta Airshow* », une manifestation artistique d'avions civils et militaires venant des quatre coins du monde dont principalement des pays européens.

Au début du nouveau millénaire, Malte était sur le point d'intégrer une nouvelle phase de son développement économique et politique notamment par le biais de son intégration de l'Union européenne dont les négociations étaient déjà entamées. Les autorités visaient l'amélioration des indicateurs économiques et sociaux du pays pour assurer l'intégration efficace du pays au sein de l'Union européenne (2004). Ainsi, en l'an 2000, une unité gouvernementale spécialisée dans les opérations de privatisation des infrastructures publiques maltaises a été créée (OCDE, 2007).

Dans le cadre de cette nouvelle stratégie gouvernementale, en 2001, après dix années d'investissement et d'opérationnalisation de l'aéroport de Malte, les autorités ont jugé bon de passer le flambeau à des gestionnaires privés. L'Aéroport international de Malte (MIA) entre ainsi dans une nouvelle ère marquant le début d'une toute nouvelle histoire.

#### **5.1.4 L'Aéroport international de Malte : du monopole gouvernemental au PPP international**

Devant la nécessité croissante de s'adapter aux nouvelles tendances internationales en matière de transport aérien et étant conscientes des limites de la gestion publique (équilibre coûts-bénéfices), les autorités maltaises ont décidé, au début de l'année 2001, de faire appel aux capacités managériales et financières de firmes privées. Différentes alternatives avaient été identifiées à l'époque par les responsables du ministère des Transports maltais (Darmanin, 2001) allant d'un simple contrat de gestion à l'instar de l'aéroport de Pittsburgh ou même de celui d'Atlanta à un contrat de BOT (*Build Operate Transfer*) tel le cas des aéroports de Chypre et d'Istanbul ou encore un contrat de concession tel le cas du BAA (*British Airport Authority*) et de l'Aéroport international de Vienne. Rappelons que MIA représente le seul point d'accès aérien à la République maltaise dont plus de 25 % du PIB (Produit Intérieur Brut) repose sur le tourisme extérieur. C'est pourquoi la prise de décision relativement au choix de l'alternative de réhabilitation et de vente des actions de MIA n'a pas été une tâche facile. Il fallait s'assurer de trouver un partenaire stratégique ayant accès aux ressources financières et managériales nécessaires à l'amélioration de l'efficacité de MIA tout en gardant un certain contrôle sur l'avenir du projet.

Suite à l'analyse des avantages et inconvénients de chacune de ces diverses possibilités en fonction des contraintes environnementales et des risques sous-jacents à la gestion de cet unique aéroport du pays, les autorités ont choisi l'alternative de la concession. L'objectif était de sélectionner un partenaire stratégique qui se porterait acquéreur de 40 % des actions de MIA (Darmanin, 2001).

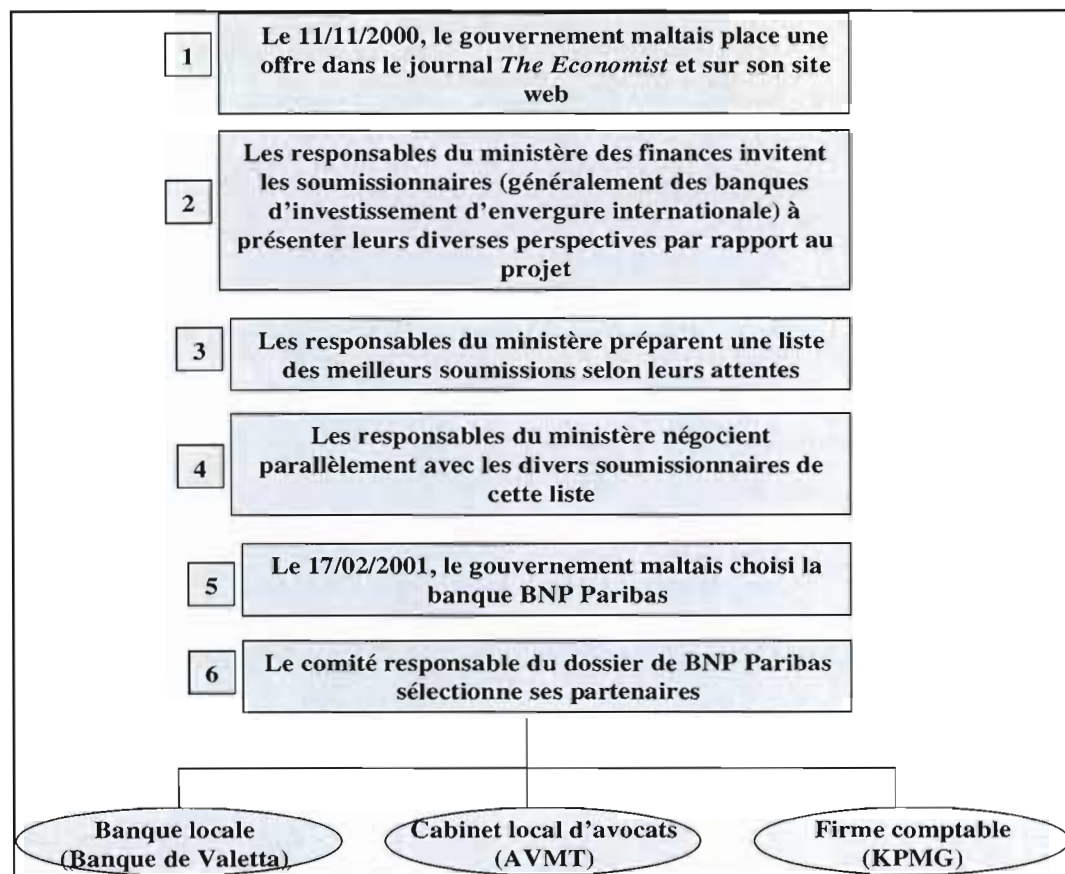
À la fin de l'année 2000, la décision est prise par le ministère des Finances qui lance un appel d'offre pour trouver une institution (généralement une banque d'investissement d'envergure internationale) de conseil financier pour chapeauter la mise en place du processus de sélection du partenaire stratégique qui se porterait acquéreur de 40 % des parts de MIA tout en assurant la gestion. Plusieurs banques ont posé leur candidature mais c'est finalement la banque BNP Paribas qui a été sélectionnée par les décideurs du ministère des Finances maltais. Afin de remplir son contrat, le comité de la BNP a choisi trois institutions pour collaborer à la mise en place du processus de mise en vente des actions de MIA :

1. la première est une institution financière locale : la Banque de Valetta;
2. la seconde est un cabinet juridique responsable du processus légal et réglementaire : le cabinet local maltais d'avocats AVMT;
3. la troisième est une entité de gestion comptable : la firme de conseil comptable d'envergure internationale KPMG.

La figure 5.1 synthétise le processus préliminaire relatif à la sélection d'une institution de conseil financier pour la mise en place des dimensions sous-jacentes à la phase de lancement de l'appel d'offre publique pour la concession du projet de MIA.

Quelques semaines plus tard, le cabinet juridique produit un document de 100 pages (excluant les annexes) qui traite de toutes les dimensions légales devant être considérées dans le processus de l'appel d'offre qui sera lancé par le ministère des Finances maltais pour la vente des actions de MIA. Dans la même lignée, KPMG couvre le volet comptable et remet à la banque BNP un rapport de 150 pages (excluant les annexes) mettant en relief les dimensions comptables qu'elle doit prendre en considération dans le cadre de sa mission de conseil auprès du ministère des Finances maltais en ce qui a trait à ce projet.





**Figure 5.1** Processus de sélection d'une institution de conseil financier pour le projet de concession de MIA (adaptation de Darmanin, 2001).

Suite à un long processus de consultation et d'analyse des axes du projet de concession de MIA, le comité responsable de la BNP ainsi que quelques membres du comité de MIA mettent au point un mémorandum d'information de 120 pages (excluant les annexes) qui a pour objectif d'étayer les diverses obligations et tâches à remplir par le concessionnaire de l'aéroport de Malte ainsi que ses droits dans un tel contexte.

Dès lors, la question qui se posait était : comment attirer des investisseurs stratégiques dans un tel projet tout en suivant un processus rigoureux dans la gestion de l'appel d'offre publique ? Conscients des limites du marché local, le comité BNP-MIA décide d'annoncer cette offre dans les journaux d'affaires dont notamment le *Financial Times* ainsi que sur le site Web de MIA. Parallèlement, le comité BNP-MIA a mis en place diverses étapes pour la sélection du partenaire stratégique (Darmanin, 2001):

1. une date butoir a été définie pour que les investisseurs intéressés puissent demander une copie du mémorandum d'information;
2. un prix d'achat du mémorandum d'information du projet de concession de MIA a été fixé (dans ce cas, 25 000 Euros);
3. suite à la réception du paiement, le mémorandum doit être envoyé le plus rapidement possible (par courriel ou service de courrier prioritaire);
4. une date stricte à partir de laquelle les premières soumissions seront acceptées sera notifiée aux intéressés;
5. en tout, dix dossiers ont été soumis au comité de BNP-MIA;
6. une liste des quatre meilleures offres a été retenue;
7. avis aux soumissionnaires de cette liste retenus de l'acceptation de leur soumission et à ceux non retenus, du rejet de leur offre;
8. avis aux soumissionnaires retenus qu'un local contenant toutes les informations nécessaires (techniques, juridiques, financières et comptables) à la négociation du contrat sera mis à leur disposition pendant cinq à six semaines;
9. en plus d'avoir appointé un manager du local d'information, une durée stricte de consultation des documents et d'utilisation de ce local a été définie;
10. toutes les mesures ont été prises pour s'assurer que les membres des divers soumissionnaires ne se croisent jamais dans le local d'information;
11. un accord de confidentialité a été signé avec chaque acteur qui utilise le local d'information tout en lui interdisant la copie des documents qui y sont consignés;
12. fixation d'une date butoir pour la fermeture du local d'information et pour la soumission de l'offre finale par les quatre partenaires potentiels;
13. suite à l'étude des quatre dossiers des soumissionnaires sélectionnés, seulement deux d'entre eux ont été retenus le 20 novembre 2001;
14. un cycle de négociation a été entamé, en même temps, entre le comité de sélection BNP-MIA et les deux soumissionnaires;
15. le meilleur soumissionnaire a été appelé à donner sa dernière offre et la sélection officielle du soumissionnaire retenu est divulguée le 15 décembre 2001.

Ce long processus aurait ainsi pris plus de six mois depuis le lancement de l'appel d'offre à la sélection finale du partenaire stratégique. Le processus de négociation s'est prolongé parce que le comité de sélection a, au début, choisi un consortium européen pour le contrat de

concession de MIA mais suite à plusieurs rencontres de négociation, les deux parties ne sont pas arrivées à un accord concluant qui puisse satisfaire tous les partenaires impliqués. Pour cette raison, les membres du comité de sélection se sont rabattus sur leur second choix : le consortium « Malta Mediterranean Link » ou MML.

Ce consortium est formé par trois entités distinctes : (1) Flughafen Wien AG qui est l'opérateur de l'Aéroport international de Vienne (ci-après appelé VIE), (2) SNC-Lavalin, une firme d'ingénierie et conseils canadienne d'envergure mondiale et (3) Airport Investments Ltd., une division du groupe Bianchi de companies maltaises. Le tableau 5.2 présente les joueurs du consortium MML et décrit leurs activités.

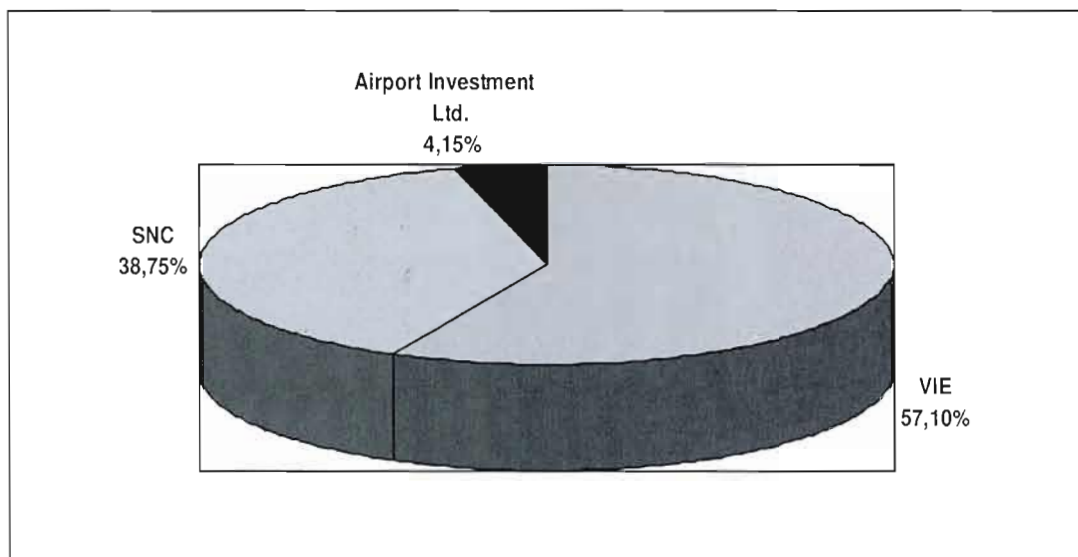
Soulignons d'ailleurs que bien que chacune de ces entités poursuive ses propres objectifs et des intérêts par ce projet selon sa propre stratégie institutionnelle, il n'en demeure pas moins qu'elles collaborent comme une organisation à part entière dans ce projet de concession, l'organisation MML. La figure 5.2 schématise les parts de chaque entité de MML.

Ainsi, suite à plusieurs mois d'échanges et de négociations soutenues entre le comité BNP-MIA et MML, les deux parties parviennent à un accord final qui prend en considération les objectifs et contraintes de chacune d'entre elles. En juillet 2002, le gouvernement maltais signe un accord avec MML pour lui céder 40 % des parts de MIA. L'accord s'élevait à 40 millions Lm (équivalent à 93,16 millions d'Euro). Les parts de chacun dans les 40 % détenus par MML se chiffraient à 22,84 % pour VIE alors que SNC-Lavalin et Airport Investment Ltd. en avaient respectivement acquises 15,5 % et 1,66 %.

Il s'agit d'une concession sur 65 ans qui implique un contrat de services techniques et managériaux pour le développement des infrastructures, des opérations de fret et la mise en place d'un système de transport des passagers entre l'aéroport et les paquebots de croisière en escale à l'île de Malte. En effet, tel que noté précédemment, l'objectif du gouvernement maltais par cette initiative était non seulement de revendre les actions de l'aéroport mais aussi de trouver un partenaire stratégique dont les obligations vont au-delà du simple financement.

Tableau 5.2 Description des organisations partenaires dans MML

Entreprise	Description
Flughafen Wien AG	<p>Jouissant d'une position géographique au coeur de l'Europe, l'aéroport international de Vienne représente un des plus importants point de relais en matière de transport aérien entre les pays d'Europe centrale et de d'Europe de l'Est. Son constructeur et opérateur est Flughafen Wien AG. Aujourd'hui, il s'agit d'un des rares opérateurs en Europe.</p> <p>Ses principaux actionnaires sont la province de « Lower Austria » et la ville de Vienne qui détiennent chacune 20 % des parts de la compagnie, permettant ainsi d'offrir une certaine stabilité dans la structure de l'actionnariat. Afin d'encourager les employés de la compagnie à contribuer plus efficacement au succès de la compagnie et favoriser le développement de leurs sens d'appartenance, un fonds d'actionnariat réservé aux employés à hauteur de 10 % des parts de la compagnie a été créé en 2000. Les 50 % restants des actions de Flughafen Wien AG sont échangées sur le marché boursier (VIE, 2009).</p>
SNC-Lavalin	<p>Fondée depuis 1911, SNC-Lavalin représente une des plus importantes compagnies d'ingénierie et de construction lourdes canadienne d'envergure internationale. Offrant une très large gamme de produits et services en la matière pour ses clients, cette compagnie fournit diverses combinaisons allant de l'ingénierie et la construction à la gestion de projet, des opérations et les services de maintenance et financement. Bien que son siège social soit situé à Montréal, SNC-Lavalin jouit d'une présence dans les quatre coins de la planète (Etats-Unis, Afrique, Asie, Amérique centrale, Amérique du Sud, Europe et Moyen-Orient). Cotée à la bourse de Toronto, ses revenus annuels, de l'ordre de 3.4 billions de dollars, émanent principalement de ses opérations internationales (Industrie Canada, 2009). Quatorze milles employés y travaillent dans plus de 100 pays à travers le monde (Rapport annuel de MIA, 2002/2003). Son portefeuille de projets est marqué par une grande diversité et des habilités largement prouvées en matière de conception, financement, construction et gestion de projets de très grande envergure dans divers secteurs stratégiques. Parmi ceux-ci, figurent les secteurs hydroélectriques, des mines et métallurgiques, chimiques et pétroliers, de la défense, de l'agriculture, des télécommunications et aéroportuaires (Industrie Canada, 2009). Dans ce dernier secteur, SNC-Lavalin a contribué au développement, à la construction, au financement et à la gestion de divers aéroports dont notamment l'aéroport de Vatry (France), l'aéroport de Vancouver et l'aéroport de Malte (Rapport annuel de SNC-Lavalin, 2006), ce dernier faisant l'objet de la présente recherche.</p>
Airport Investments Ltd	<p>Il s'agit d'une des entités d'un groupe familial de compagnies privées maltaises du groupe Bianchi. Ce groupe jouit d'un portefeuille d'activités diversifié aussi bien sur le sol maltais qu'à l'international. Cette division du groupe Bianchi a pour vocation l'acquisition, le transfert, le développement et de la gestion aussi bien des actifs immobiliers que mobiliers.</p>



**Figure 5.2 Parts des partenaires dans MML en pourcentage**

L'objectif visé par cette concession est d'améliorer l'efficacité et la performance de ce seul aéroport du pays en passant le flambeau de sa gestion et de sa réhabilitation à des professionnels spécialistes en la matière qui auraient les capacités managériales, financières et techniques nécessaires à une telle mission. Le choix de conclure cette concession sur 65 ans est le fruit d'un calcul économique et financier en fonction de la mesure du retour sur investissement pour les divers actionnaires dont notamment le partenaire public. Une telle méthode de calcul prévaut pour la grande majorité des PPP, sinon tous.

Tel que noté précédemment, MIA représente le seul point d'accès aérien à la République maltaise dont plus de 25 % du PIB repose sur le secteur touristique et dont l'intégration à l'Union européenne était sur la table des négociations de la Commission européenne. Pour cela, le gouvernement maltais avait pour objectif de favoriser la croissance de ses divers indicateurs de réussite économique en établissant un partenariat à long terme avec un partenaire stratégique dont l'objectif ne serait pas simplement de gagner de l'argent rapidement en revendant ses actions au bout de quelques mois d'exploitation de MIA.

D'ailleurs, notons qu'un des enjeux majeurs qui avait surgi au moment de la négociation du PPP entre MIA et MML était la durée de l'implication des parties de MML. En effet, le contrat de concession MIA-MML a une durée de 65 ans mais en plus, le contrat préparé par

la partie gouvernementale stipulait qu'aucune des parties n'avait le droit de revendre ses actions avant 15 ans du début du PPP. Toutes les entités de MML avaient accepté cette condition à l'exception de SNC-Lavalin, qui en tant qu'entreprise d'ingénierie dont la stratégie favorise plutôt la libre circulation des liquidités, a plutôt opté pour une période de 5 ans au delà de laquelle elle aurait le droit de revendre ses actions. Cette durée représentait pour SNC-Lavalin la « norme » en matière des contrats de ce genre alors qu'en Europe la perception était toute autre. Il s'agissait plutôt d'une durée qualifiée de court terme. Toutefois, suite à plusieurs séances de négociation, les acteurs de SNC-Lavalin d'un côté et ceux du gouvernement de l'autre, avaient réussi à trouver un compromis en « divisant la poire en deux ». SNC-Lavalin avait gagné le droit de revendre ses actions au bout de 10 ans d'exercice. La question ne s'est pas posée pour VIE et Airport Investment Ltd. qui avaient accepté dès le début la restriction de ne revendre leurs actions qu'au-delà de 15 ans.

Suivant la stratégie qui avait été adoptée par Aéroport international de Vienne, en novembre 2002, le gouvernement maltais vend encore 20 % des parts de MIA via une offre publique. Les parties de MML n'avaient pas le droit d'acheter ces parts; une clause dans le contrat de concession signé en juillet 2002, interdisait à MML le rachat d'actions de MIA dans un délai de moins de trois ans. Les décideurs publics avaient mis au point cette restriction afin de garder une structure de gouvernance assez équilibrée au sein du Conseil de MIA. C'est donc, les membres de la population maltaise qui étaient les seuls à bénéficier de ces actions vendues sur le marché boursier local.

Par la suite, en novembre 2005, le gouvernement maltais vend encore 20 % des parts de MIA via une offre publique. Cette fois cependant, aucune restriction n'a été imposée au consortium MML quant au droit de rachat d'actions de MIA. Bien que les parties de MML aient discuté des bénéfices à pourvoir en rachetant encore des parts de MIA, les décideurs de SNC ont refusé cette opération parce qu'elle ne s'inscrivait pas dans leurs plans stratégiques et qu'ils avaient jugé cet investissement inopportun par rapport à leurs perspectives d'investissement à cette époque. Ceci n'excluait toutefois pas le fait que MIA était un projet en plein essor marqué par un grand succès, particulièrement depuis 2002.

Par contre, VIE avait des perspectives d'investissement plus ambitieuses par rapport à MIA. En novembre 2005, VIE achète ainsi encore 10 % de parts directes (indépendamment de MML) de MIA. Ce rachat lui a notamment permis de gagner un nouveau siège au sein du Conseil d'administration de MIA. Les 10 % restants ont été vendus sur le marché au profit du grand public. La figure 5.3 résume les principales étapes d'évolution du projet de MIA et ce, depuis le début de la première mise en vente de ses actions par le gouvernement maltais en 2002.

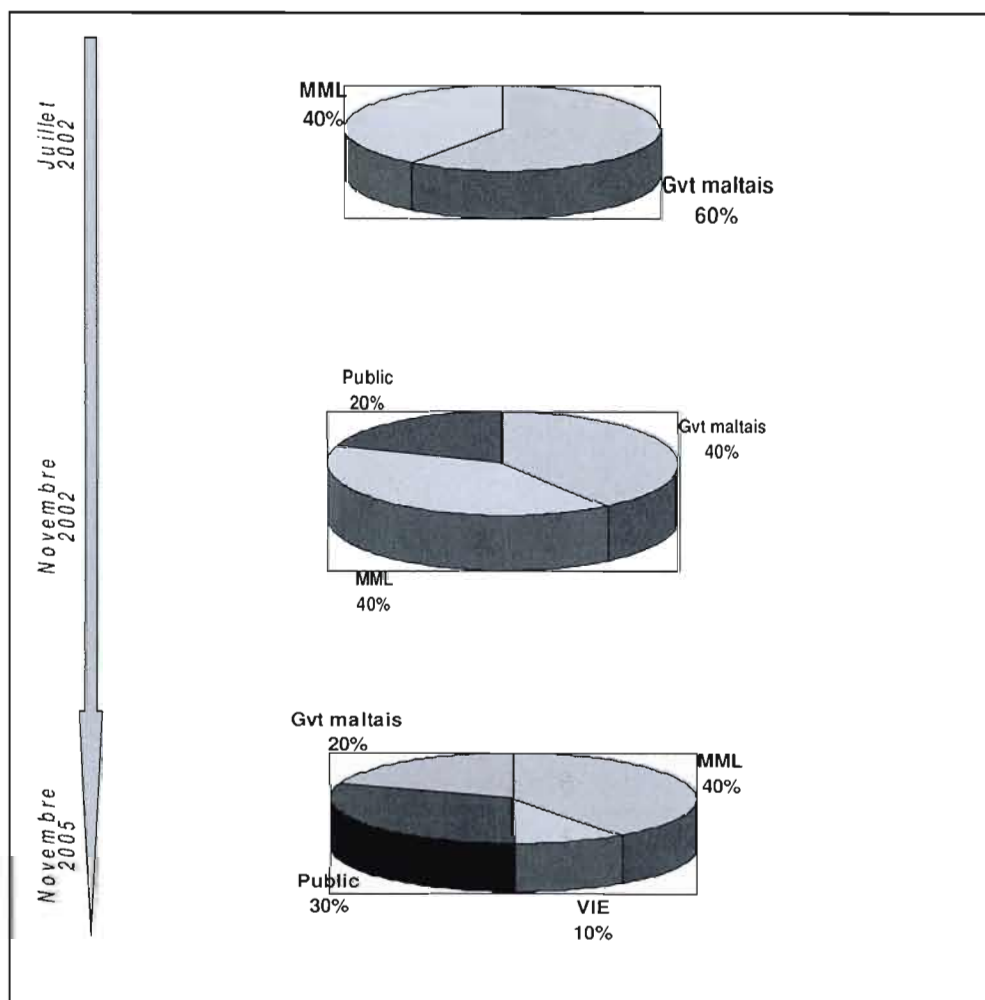
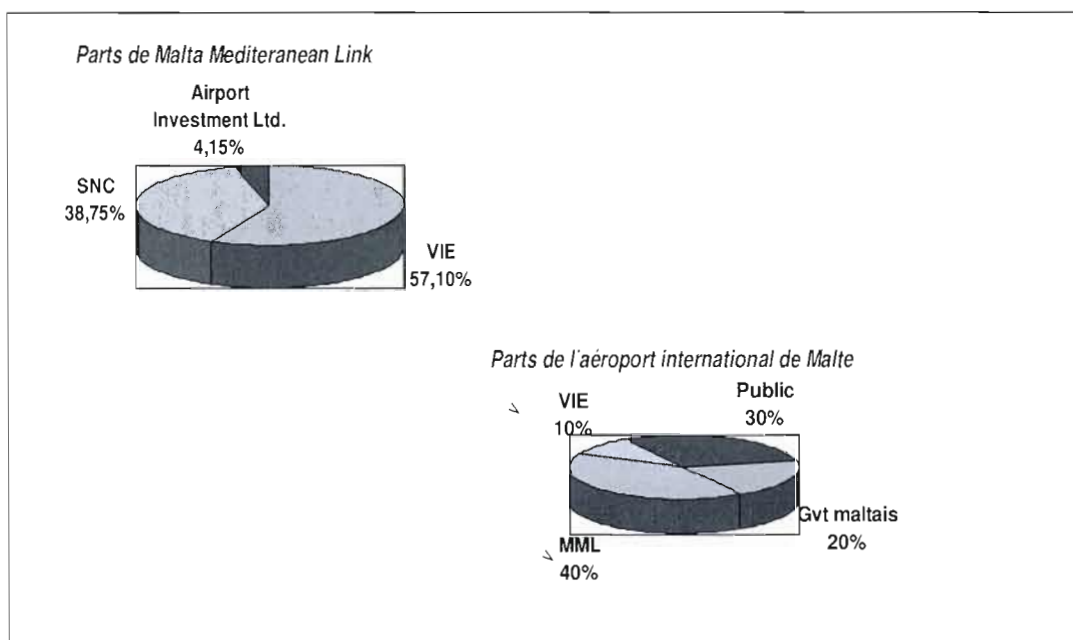


Figure 5.3 Évolution des ventes d'actions de MIA depuis 2002



En acquérant 10 % de participation directe des actions de MIA en novembre 2005, VIE devient actionnaire majoritaire de l'aéroport maltais et gagne à cet effet, un nouveau siège dans le comité de gouvernance de MIA. En effet, en plus des 22,84 % des parts dans MIA que VIE avait acquises indirectement via sa contribution dans MML, les 10 % de parts directes viennent augmenter ses parts à 32,84 % du total des actions alors que les membres de la population locale jouissent de 30 %, SNC en détient 15,5 % et le gouvernement maltais et Airport Investment Ltd. détiennent respectivement 20 % et 1,66 %. La figure 5.4 résume les parts finales de chaque partie dans MIA.



**Figure 5.4 Répartition des parts entre les partenaires dans MML et dans MIA**

Suite à toutes ces transactions, MIA jouit aujourd'hui d'une structure de gouvernance assez stable dans la mesure où les actions sont partagées par divers acteurs amenés à collaborer au sein de son Conseil d'administration pour assurer la réussite de leur projet. La figure 5.5 présente une synthèse du partage détaillé des actions entre les parties au projet.



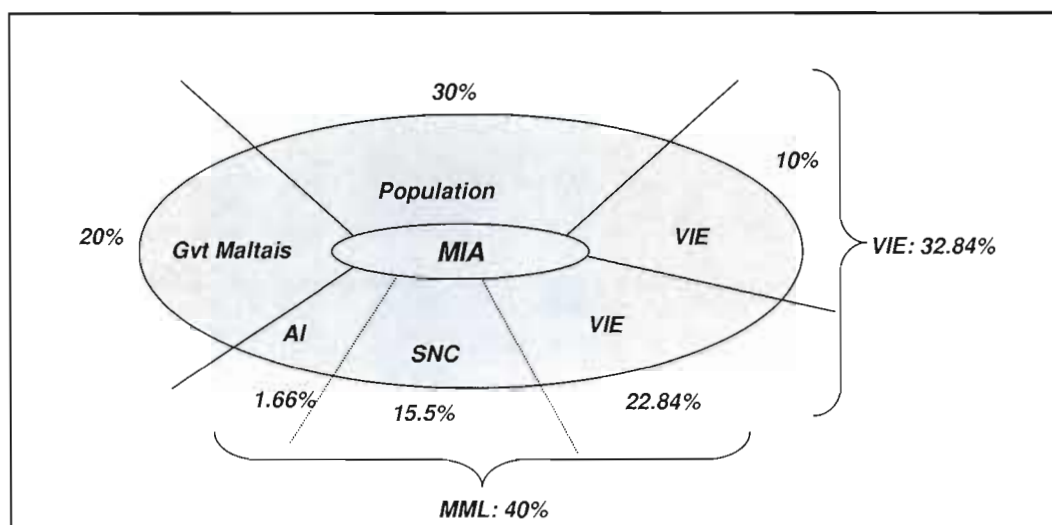


Figure 5.5 Répartition des actions de MIA entre les divers partenaires

Par ailleurs, depuis le début de la concession en juillet 2002, MIA jouit d'un franc succès. À ce titre, les figures 5.6 et 5.7 exposent l'évolution globale du nombre des passagers ainsi que celle du volume total des cargaisons.

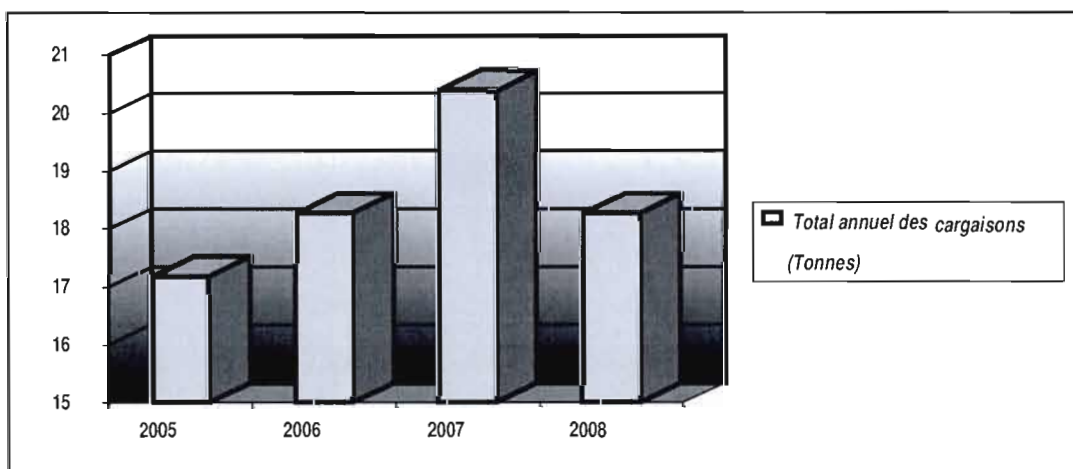


Figure 5.6 Évolution des totaux annuels des cargaisons à MIA<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Source : Norwegian Financial Mechanisms, 2006; Rapports annuels, MIA, 2002, 2005, 2006, 2007 et 2008.

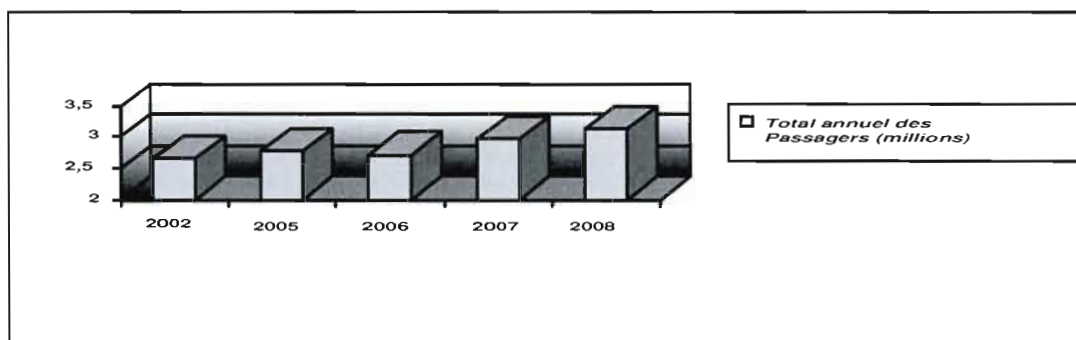


Figure 5.7 Évolution des totaux annuels des passagers à MIA<sup>9</sup>

Les acteurs du projet ont dû surmonter diverses crises nées dans leur environnement ainsi que de nombreux enjeux ayant pris racine aussi bien à l'interne qu'à l'externe (une présentation de ces crises et enjeux est faite dans la dernière section de ce chapitre). À titre d'exemple, la crise du 11 septembre 2001 n'est pas restée sans effet sur la dynamique de ce projet, d'autant plus que, en tant que projet aéroportuaire, MIA se retrouve au cœur de cette crise. En effet, bien que le contrat de la concession n'ait été signé qu'en juillet 2002, en septembre 2001, le processus était en cours et toutes les parties avaient engagé du temps et de l'argent dans ce projet. Les offres étaient déjà sur la table des discussions et personne ne pouvait prévoir les effets de cette crise sur le secteur aéroportuaire de façon précise.

Toutefois, malgré la crise et les divers enjeux qu'elle soulevait, notamment en matière de tarification et de taxes aéroportuaires ainsi que de nombre potentiel de passagers, les parties n'ont pas « rebroussé chemin » et ont continué leurs négociations en vue de signer le contrat de collaboration. Certains chiffres dont par exemple ceux relatifs au volume du trafic des passagers et des marchandises ont été revus en fonction des nouvelles données du marché à l'époque mais cela n'a empêché en rien les parties d'arriver à un compromis quant à leur collaboration future et de signer le contrat de PPP.

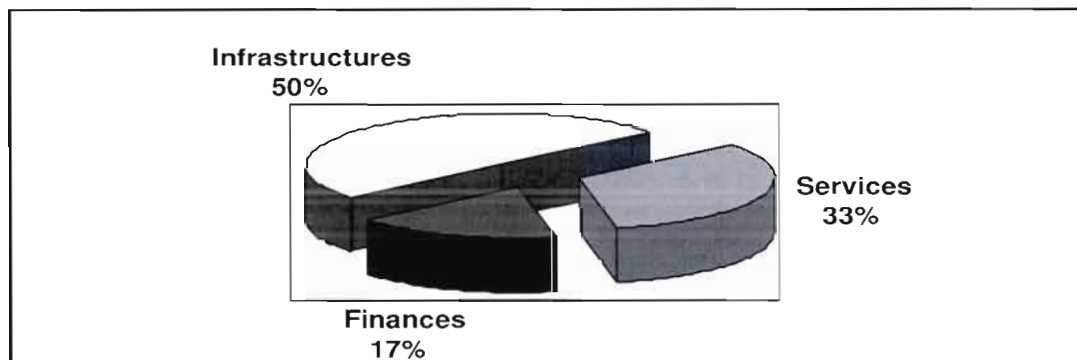
Notons que le projet de concession de MIA s'inscrit dans le cadre de la stratégie gouvernementale maltaise d'amélioration des indicateurs macro-économiques et sociaux du pays en vue d'intégrer l'Union européenne. Tel que déjà noté, en 2000, une entité

<sup>9</sup> Source : Norwegian Financial Mechanisms, 2006; Rapports annuels, MIA, 2002, 2005, 2006, 2007 et 2008.

gouvernementale ayant pour objectif l'étude et la mise en place des opérations de concession et de privatisation avait déjà été créée. Parmi ces opérations réalisées jusqu'à date dans le cadre de cette stratégie publique, en 2002, le gouvernement a vendu 35 % des parts de Maltapost, la société des postes nationale. Entre 2002 et 2005, il a vendu 80 % des actions de MIA par le biais d'une vente directe (pour MML et VIE) et sur le marché des actions mobilières (au profit du grand public). Finalement, le gouvernement maltais a également vendu 60 % de Maltatelecom, l'entreprise publique des télécommunications. Ainsi, le projet de concession de MIA, objet de cette recherche, fait partie d'une stratégie gouvernementale globale et n'est pas un projet isolé. Au contraire, c'est un projet qui jouit d'un support politique important et ce dernier sera davantage exploré dans le chapitre suivant. La figure 5.8 montre la répartition des principaux projets de concession ou privatisation initiés par le gouvernement selon le secteur.

## 5.2 Processus de collecte et d'analyse des données dans le projet de MIA

Bien que cet axe ait déjà fait l'objet d'une présentation générale dans le cadre du chapitre précédent, la stratégie de collecte des données est reprise dans cette section en fonction des données du terrain, le projet de MIA. Ainsi, dans la première partie de cette section seront discutés les critères du choix du site ainsi que la stratégie adoptée pour approcher les gestionnaires du terrain. Ensuite, dans une seconde partie, seront abordées les stratégies de collecte des données primaires et secondaires. Finalement, la dernière partie explore l'approche d'analyse des données et les outils adoptés.



**Figure 5.8 Répartition des projets de concession ou privatisation initiés à Malte selon le secteur d'activité** (Source : OCDE, 2007, p. 25)

### 5.2.1 Le choix du terrain de recherche: MIA

Tel que noté dans le chapitre précédent, le choix du terrain est une composante très importante pour pouvoir répondre à la question de recherche. Le choix du site dépend de la problématique posée dans cette étude : comment évoluent les types de confiance et de contrôle dans le cadre des PPP. Pour pousser la problématique encore plus loin, nous avons opté depuis le début pour le cas d'un PPP conclu à l'échelle internationale dont les divergences entre les partenaires vont au-delà des simples divergences organisationnelles et sectorielles pour impliquer également des divergences au niveau des cultures nationales. Ainsi, l'objectif dès le début d'exploration du terrain empirique était de trouver un PPP engageant des partenaires public et privé originaires de pays différents.

En outre, comme mentionné dans le chapitre précédent, le projet à étudier devait être dans sa phase d'exécution car c'est la phase centrale de tout projet de collaboration dans la mesure où c'est au cours de cette phase que les acteurs impliqués interagissent davantage (Pinto et Slevin, 1986). Un projet qui ne serait, par exemple, que dans sa phase de négociation n'aurait pas encore atteint le niveau d'interactions interorganisationnelles et interpersonnelles permettant de relever les dynamiques sous-jacentes à l'évolution des mécanismes de contrôle (formel et social) ainsi que les divers niveaux de confiance (institutionnel, interorganisationnel et interpersonnel).

Trouver un projet qui aurait été à sa phase de clôture était peu plausible dans la mesure où les projets de PPP, particulièrement dans le domaine des infrastructures lourdes, s'inscrivent dans le long terme et s'étalent généralement sur plusieurs dizaines d'années. Vu que les données seraient collectées par le biais d'entrevues permettant de déceler la perception des acteurs par rapport au projet, il serait bien difficile de les amener à se remémorer les détails du partenariat depuis sa phase de précollaboration qui daterait trop. De plus, il serait inconcevable de penser que durant la phase de clôture d'un projet de telle envergure, les acteurs seraient les mêmes que ceux qui avaient été impliqués dès la phase de négociation du PPP. Ces arguments plaident en faveur d'un projet qui en soit encore dans sa phase d'exécution au moment de cette recherche.

Finalement, il ne s'agissait pas simplement de trouver un cas de PPP du champ des infrastructures lourdes impliquant des partenaires de pays différents et qui serait dans sa phase d'exécution mais également un projet dont les acteurs privés et publics seraient disposés à collaborer et à communiquer leurs documents internes au chercheur. La disponibilité des informations et l'accès aux données internes représentent un des critères les plus importants quant la stratégie de recherche repose sur la méthode d'étude de cas approfondie.

Suite à une longue réflexion sur les critères de choix du projet à étudier, la phase suivante a été de trouver ce site. Une recherche approfondie a donc été conduite pour déterminer les plus grandes firmes canadiennes d'ingénierie qui sont impliquées dans des projets de PPP en infrastructures lourdes à l'échelle internationale. Une des entreprises privées canadiennes les plus avancées en matière de PPP est incarnée par SNC-Lavalin. Cette firme collabore dans plusieurs PPP aussi bien à l'échelle canadienne qu'à l'international, notamment en Europe et en Afrique. Par le biais d'un large réseau de collègues universitaires, amis et connaissances personnelles, plusieurs tentatives pour entrer en contact avec les responsables de la section investissement ont été entreprises. Une lettre a été préparée à cet effet, permettant de décrire le projet et la nature des informations requises pour réaliser la recherche ainsi que le degré d'intervention du chercheur principal sur le terrain.

Ainsi, grâce ces contacts, il a été possible de rencontrer le président de la section Investissement de SNC-Lavalin, M. P.A.<sup>10</sup>. Lors de la rencontre, il a été secondé par son vice-président, M. J.D. et tous deux ont demandé des informations plus détaillées sur le site recherché et la nature des informations (publiques – confidentielles; internes – externes; récentes – archivées; etc.) requises par le chercheur. Les divers critères du choix du projet ont été exposés à M. P.A. et à son vice-président pour les guider dans le choix du projet qu'ils pouvaient proposer pour les fins de cette étude. Les responsables de la section Investissement ont montré un vif intérêt pour cette recherche et ont suggéré trois projets de PPP conclus en Algérie, au Pakistan et à Malte.

---

<sup>10</sup> Ces abréviations sont utilisées afin de préserver l'anonymat des intervenants du projet.

Toutefois, l'analyse de ces divers cas a montré que le projet de l'Algérie n'avait pas encore atteint un stade assez avancé dans sa phase d'exécution. La collaboration entre les divers partenaires public et privé n'était donc pas encore assez développée pour se prêter à cette recherche. Parallèlement, la discussion relative au projet conclu au Pakistan a révélé que bien que la phase d'exécution avait déjà été entamée depuis quelques temps, l'accès aux informations aussi bien secondaires que primaires serait bien restreint. Ceci s'explique par plusieurs facteurs dont notamment la nature du projet lui-même, les risques politiques du Pakistan qui alimentent la frénésie autour de la collaboration avec des firmes nord-américaines et les contraintes relatives à la sécurité du chercheur qui devrait se déplacer dans le pays hôte du projet pour collecter les données primaires et mener à bien ses entrevues avec les acteurs du gouvernement pakistanais et les responsables privés (de SNC-Lavalin) du projet installés sur place.

Finalement, l'analyse du degré d'avancement du projet de MIA et la possibilité d'accéder aux données internes et externes ainsi que le portrait du chef de projet M. L.S-M. tracé par M. P.A et M. J.D. ont plaidé en faveur du projet de l'aéroport international de Malte. En effet, le président de la section Investissement ainsi que son vice-président nous ont assuré que M. L.S-M. serait probablement très coopératif et enthousiaste vis-à-vis de cette recherche. Cela faciliterait l'accès à l'information et la prise de contact avec les divers acteurs public et privé pour mener les entrevues.

Cette première rencontre s'est ainsi très bien déroulée et les responsables de la section Investissement de SNC-Lavalin ont montré un enthousiasme allant au-delà des attentes même du chercheur auquel ils ont offert sur le champ, pour une durée de quatre mois, un bureau dans leur organisation pour conduire à bien son étude. Grâce à l'aide de l'assistante administrative en charge de la section Investissement ainsi qu'au vice-président M. J.D., le séjour du chercheur a été très instructif et lui a permis d'avoir un accès direct aux informations sur le projet et d'apprécier sur place la dynamique interne au sein de SNC-Lavalin, un des partenaires privés dans le projet MIA, objet de cette recherche.

Lors de la première rencontre, à la demande du président de la section Investissement, M. P.A., un accord de non divulgation des informations confidentielles a été signé par le chercheur. Ce document (voir annexe H) a été envoyé par le vice-président, M. J.D. au chercheur qui l'a aussitôt signé et renvoyé et ce, avant même d'entamer ses recherches au

sein de la firme. Cet accord qui représente un mécanisme de contrôle formel exercé par SNC-Lavalin sur le chercheur favorise au même temps son accès à l'information et établit de ce fait, les premières balises de la confiance qui doit se développer entre le chercheur et les acteurs de son terrain d'étude empirique.

En effet, c'est cette confiance qui a permis par la suite, tout au long de la recherche, de favoriser l'interaction entre le chercheur et les membres du projet. D'ailleurs, au début de chaque entrevue, les répondants ont été informés que le chercheur a signé un accord de confidentialité avec SNC. Ceci a permis de mettre les répondants à l'aise et qu'ils ne se sentent pas « menacés » par un intervenant externe (le chercheur).

En outre, grâce à l'intégration des locaux de SNC-Lavalin, le chercheur a pu entamer ses recherches par la consultation des données secondaires internes communiquées par SNC mais également celles disponibles à l'externe (journaux spécialisés, sites Web de MIA et des partenaires privés au projet, bilans annuels publiés, etc.). Le chercheur a pu ainsi se familiariser avec le projet avant sa première rencontre avec le chef du projet de MIA auprès de SNC, M. L.S-M. Celle-ci devait avoir lieu quelques semaines plus tard.

Ce dernier, travaillant à la filiale de New-York, se déplaçait occasionnellement à Montréal. D'une durée de plus de deux heures, cette réunion représentait un grand pas pour le chercheur dans la mesure où elle lui a permis d'approfondir sa compréhension du projet par le biais de l'exposé général présenté par M. L.S-M.

Le stade d'évolution de la collaboration entre les partenaires au sein de MIA, l'appui de la haute direction de SNC-Lavalin ainsi que l'ouverture et l'enthousiasme du chef de projet pour cette recherche ont plaidé en faveur du choix de ce projet comme terrain empirique pour réaliser cette étude. Les premiers contacts étaient très réussis et les portes s'ouvraient au chercheur pour aller loin dans son exploration du terrain et dans sa quête d'informations pertinentes à la problématique de recherche.

### 5.2.2 Les stratégies de collecte des données primaires et secondaires du projet

Comme noté précédemment, cette recherche vise à répondre à la problématique posée de façon longitudinale couvrant les diverses phases du projet de MIA. S'inscrivant dans la perspective de l'ordre négocié qui suggère que les acteurs façonnent leur monde en interagissant sur les thèmes du moment, l'analyse des données contextuelles relatives à l'évolution de la relation partenariale représente un pilier de taille pour répondre à la question posée dans cette étude. Toutefois, les analyses des données textuelles ne permettent pas de capturer la dynamique partenariale et les subtilités des interactions entre les partenaires.

Pour cette raison, la perception des acteurs qui sont aujourd'hui engagés dans le projet ou même qui y avaient été impliqués au début, représente la balise de l'analyse des données contextuelles permettant de capter les enjeux qui ont surgi tout au long de leur relation partenariale et d'analyser de ce fait, l'évolution de la confiance et du contrôle dans le projet de MIA. La section qui suit traite des types de données nécessaires à l'atteinte des objectifs de recherche. Dans un premier temps, la stratégie de collecte et de sélection des données secondaires sera présentée alors que la seconde partie de cette section fera état des sources de données primaires.

#### 5.2.2.1 *La collecte des données secondaires*

Tel que noté dans le chapitre précédent, cette étude se base sur les données secondaires aussi bien internes qu'externes, publiques que confidentielles. Tenant compte du fait que la recherche porte sur l'évolution des mécanismes de contrôle et de la confiance naissant entre les parties publique et privée engagées dans le projet, il semble nécessaire de comprendre les rouages sous-jacents à une telle collaboration. L'analyse des données secondaires permettra justement de préciser la nature de la relation et son contexte.

Dès la première rencontre avec le chef du projet de SNC au projet de MIA, le chercheur lui a dressé une liste des documents internes aussi bien de nature confidentielle que publique qui pourraient l'aider à conduire à bien son étude. La coopération du chef de projet a été



remarquable et quelques jours après la signature de l'entente de confidentialité par le chercheur, il lui a transmis tous les documents dont il disposait concernant le projet et même certains qui n'avaient pas été invoqués par le chercheur. Ces documents incluent notamment les contrats de création de MML, les ententes de collaboration internes entre les membres du consortium, les contrats de MIA, les ententes de services techniques avec les entités de MML, les procès verbaux du Conseil d'administration de MML ainsi que ceux de MIA, etc.

Par ailleurs, durant la période pendant laquelle le chercheur s'était installé dans les bureaux de SNC, il a bénéficié de l'accès à plusieurs documents internes en version papier dont notamment les bilans annuels de la compagnie et ses rapports d'avancement dans le projet. Ces divers documents internes ont ainsi permis au chercheur de s'initier à la recherche sur terrain empirique et de se familiariser avec le projet de MIA et ses divers rouages.

Parallèlement, afin de bénéficier des données externes sur le projet, une série de recherches a été réalisée sur les informations publiques disponibles sur le projet et ce, depuis sa création. Celles-ci proviennent principalement des articles de presse destinés au grand public ainsi que des communiqués de presse des parties au projet notamment, ceux émis par le Comité de gestion de MIA au début du projet, par SNC-Lavalin et par VIE. Plusieurs informations proviennent également du site Web de MIA qui reproduit les rapports annuels de l'aéroport et permet ainsi de suivre l'évolution du projet. Finalement, d'autres données proviennent des rapports publiés par des organismes tiers dont le rapport du bureau Rizzo Farrugia, consultants en investissements boursiers à Malte.

Outre les sources de données secondaires communiquées par les parties prenantes primaires au projet (Comité de MIA, SNC ou VIE), il importait de décortiquer les analyses et commentaires d'organismes tiers sur ce projet. La diversité des sources de données secondaires permettra d'apprécier le projet de MIA avec un meilleur recul et aura l'avantage de dresser une vue d'ensemble plus complète du projet sans préjugés ni parti pris.

Finalement, soulignons que certaines des données secondaires qui avaient été recueillies dans le processus de collecte des données ne seront pas utilisées dans le cadre de cette étude. En effet, suite à la collection des données, le chercheur a procédé à des cycles de triage où certains documents ont été mis sous réserve à cause de leur non pertinence relativement à la

problématique posée ou de leur redondance avec d'autres documents externes retenus pour les fins de cette recherche. Aussi, vu l'héritage britannique de l'archipel de Malte dont la langue des affaires, en plus du Maltais, est l'Anglais, compte tenu du fait que les partenaires germanophones (VIE) adoptent également la langue anglaise dans le cadre de leurs collaborations et transactions internationales et que les Canadiens sont bilingues, quasiment toute la documentation relative à ce projet est rédigée en anglais.

Ainsi, plus de 90 % des documents secondaires utilisés dans cette étude sont écrits en anglais. Seuls quelques communiqués de presse et rapports de SNC-Lavalin utilisés comme données secondaires dans cette étude sont rédigés en français. À titre de synthèse, le tableau 5.3 présente une classification des données secondaires retenues dans le cadre cette recherche.

#### 5.2.2.2 *La collecte des données primaires*

Comme noté dans le précédent chapitre, cette source de données est privilégiée car elle permet de relever l'opinion des répondants sur l'évolution des mécanismes de contrôle et le développement de la confiance dans le cadre du PPP. Elle permettra d'analyser la perception des répondants et leur schème cognitif. À ce stade, la question qui avait surgi spontanément était : quels sont les répondants potentiels qui pourraient contribuer à fournir des informations pertinentes à la question de la présente recherche ? À l'évidence, la sélection des répondants potentiels dépend en premier lieu du sujet de recherche et de la problématique abordée.

Partant de l'idée que les mécanismes de contrôle ainsi que la confiance naissant au cours de la relation partenariale sont principalement institués par les ressources-clés de l'organisation et que c'est grâce au processus d'institutionnalisation que les niveaux de confiance et de contrôle sont généralisés à tous les échelons organisationnels, les répondants potentiels doivent appartenir à la sphère de la haute direction du projet MIA. En effet, tel que noté dans le second chapitre, la confiance, en tant que concept qui relève principalement du niveau psychologique, se manifeste principalement au niveau interpersonnel mais elle est transposée au niveau interorganisationnel et même institutionnel grâce aux mécanismes d'institutionnalisation au sein d'une organisation donnée (Zucker, 1986; Zaheer et al., 1998), qui plus est dans une organisation partenariale telle celle du PPP de MIA.

**Tableau 5.3 Classification des données secondaires internes et externes retenues pour la recherche**

<b>Documents internes</b>	<b>Description</b>
<b>Contrats MML</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrat de création de MML statuant ses objectifs et la répartition des actions entre les partenaires</li> <li>▪ Entente de collaboration dans MML statuant des droits et obligations de parties et des mécanismes de gestion et de gouvernance du consortium</li> <li>▪ Accord relatif aux indemnités et recours en cas de non respect du contrat entre les actionnaires de MML</li> </ul>
<b>Contrats MML-MIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrat de concession entre le gouvernement maltais et MML statuant la répartition des actions, obligations et droits des parties ainsi que le processus de sélection des membres du CA et les mécanismes de gouvernance de MIA</li> </ul>
<b>Contrat gouvernement maltais- MIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accord relatif aux indemnités et recours en cas de non respect des ententes de paiement et taxation de la part du comité de gouvernance de MIA ou du gouvernement maltais</li> <li>▪ Contrat des termes de l'offre publique des 20 % des parts de MIA en Novembre 2002 (avec six documents complémentaires en annexe)</li> </ul>
<b>Contrat VIE-MML</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrat de services techniques à fournir par VIE Malta en faveur de MIA avec quatre documents complémentaires en annexe détaillant ces services ainsi que leurs modalités de fourniture et de paiement de VIE sur l'EBIDATA<sup>11</sup></li> </ul>
<b>Contrat SNC-MIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrat de services techniques à fournir par SNC Malta en faveur de MIA avec quatre documents complémentaires en annexe détaillant ces services ainsi que leurs modalités de fourniture et de paiement de SNC sur l'EBIDATA</li> </ul>
<b>Textes de conférences présentées par des acteurs du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Texte de la conférence de présentation du projet de concession de MIA prononcé par le fonctionnaire du gouvernement maltais responsable du dossier devant le Airports Council International of Europe, « The Malta story, choice, processs and problems », Prague, Novembre 2001</li> <li>▪ Texte de la conférence prononcée par le vice-président principal de SNC-Investissement, « Gouvernance et services gouvernementaux : défis de l'harmonie entre l'intérêt public et le secteur privé », conférence organisée par le Forum économique des Amériques, Canada, Juin 2006.</li> <li>▪ Texte de la conférence présentée par un membre de VIE siégeant sur les CA de MML et de MIA à propos de la concession de l'aéroport et le succès du projet, Vienne, 2007</li> </ul>
<b>PV de MIA et MML</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procès verbaux des réunions du CA de MIA et de MML</li> </ul>
<b>Correspondances internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lettres, courriels et rapports internes communiqués entre les parties à MML et MIA</li> </ul>

<sup>11</sup> Earnings before interest, tax and other income and exceptional items.

<b>Documents externes</b>	<b>Description</b>
<b>Revues des statistiques annuelles de MIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports sur l'évolution annuelle du nombre de passagers et des cargos par pays dans MIA entre 2002 et 2008 publiés sur le site de la compagnie</li> </ul>
<b>Rapports d'affaire de MIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports sur l'état d'avancement des services techniques et des stratégies managériales de MIA ainsi que ses mécanismes de gouvernance entre 2002 et 2008</li> </ul>
<b>Rapports annuels de SNC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports annuels de SNC de 2002, 2003 et 2004 portant sur les rapports coûts/ bénéfices de la compagnie y compris dans le projet de MIA</li> </ul>
<b>Rapports annuels de VIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports annuels de VIE de 2002, 2003, 2005 et 2008 traitant entre autres de la stratégie de VIE par rapport à la concession de MIA et sa stratégie globale</li> </ul>
<b>Communiqués de presse de MIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communiqués de la direction de MIA portant sur l'opération de concession, la mise en marché des actions de MIA, l'acquisition de VIE de 10 % additionnels de parts de MIA, etc. (10 communiqués retenus pour cette recherche).</li> </ul>
<b>Communiqués de presse de SNC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communiqués de presse de SNC sur le projet de MIA et l'avancement du projet de concession ainsi que la répartition des dividendes (7 communiqués retenus pour cette recherche).</li> </ul>
<b>Communiqués de presse de VIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communiqués de presse de VIE sur le projet de MIA et l'acquisition des actions de MIA en 2002 et 2005 (5 communiqués retenus pour cette recherche).</li> </ul>
<b>Articles, rapports et communiqués d'organismes tiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation du projet de concession de MIA et suivi du projet par le bureau de consultants en investissements Rizzo Farrugia (organisme de consultation en investissements financiers à la bourse de Malte)</li> <li>▪ Rapport Norwegian Financial Mechanisms de 2006</li> <li>▪ Article dans International Flights, Mai 2002</li> </ul>

Ce sont en effet les ressources-clés des organisations partenaires qui instaurent dès le début de leur collaboration, les mécanismes de contrôle formel représentant les balises formelles de leur union. Ce sont également ces ressources qui sont susceptibles de développer les mécanismes de contrôle social via le partage des normes et la convergence de leurs visions au cours du partenariat (Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998).

Il ressort ainsi clairement qu'en temps qu'exécutants de la stratégie instaurée par la haute direction de MIA, les employés de l'aéroport ainsi que les gestionnaires des opérations quotidiennes au sein du projet ne peuvent répondre à des questions relatives à la dynamique partenariale et à l'évolution de la confiance et du contrôle entre les partenaires. Il est essentiel que les répondants à la question de recherche appartiennent à la haute direction du projet.

Afin de favoriser la diversité des points de vue des parties aussi bien publique que privée, les répondants potentiels doivent idéalement appartenir aussi bien au gouvernement maltais qu'aux entités membres du consortium MML (SNC, VIE et Airport Investment Ltd.). Concrètement, les répondants potentiels doivent être sélectionnés sur la base de leur statut dans le projet : chef de projet de SNC, chef de projet de VIE, chef de projet de Airport Investment Ltd., représentants du gouvernement maltais, etc.

De plus, étant donné que cette recherche vise à capturer la dynamique d'évolution des mécanismes de contrôle encadrant la relation partenariale dans MIA ainsi que le développement des niveaux de confiance sous-jacents, les données primaires doivent également être collectées auprès des répondants qui ont été impliqués dès le début du projet en 2001-2002. Évidemment, il est possible que certaines personnes présentes au début du projet n'y soient plus à présent ou même que certaines ressources-clés du projet aujourd'hui n'aient pas été actives au démarrage du projet. Pour cette raison, la sélection des répondants doit tenir compte du taux de roulement des acteurs du projet. L'objectif est de favoriser la sélection des répondants non seulement sur la base de leur statut dans le projet (ressources-clés) mais également en fonction du stade auquel ils interviennent ou sont intervenus dans le processus partenarial (précollaboration, négociation et signature du contrat ou l'exécution).

Par ailleurs, il semble très important de collecter des données non seulement auprès des acteurs-clés du projet mais également de tous les membres qui ont participé à « construire » le cadre dans lequel évolue la relation partenariale dont en particulier l'environnement juridique. C'est pourquoi parmi les répondants potentiels à cette recherche, figurent les consultants juridiques ou avocats des parties publique et privée ainsi que les consultants externes auxquels les partenaires avaient fait appel au début ou en cours du projet.

Voici concrètement la liste des critères retenus pour la sélection des répondants potentiels:

- appartenir à la haute direction du projet de MIA, que ce soit de la partie publique (ministère maltais) ou privée (SNC, VIE ou A.I. Ltd);
- être ou avoir été impliqué à une ou plusieurs phases du projet de MIA (précollaboration, négociation et signature du contrat, exécution);
- avoir contribué à façonner et construire l'environnement partenarial à titre de consultant externe, conseiller juridique ou avocat.

À la lumière de ces critères et à partir de l'analyse des données secondaires du projet de MIA ainsi que des documents internes de MML, 19 répondants potentiels ont été identifiés. Bien que seulement sept ressources-clés siègent sur le Conseil d'administration (CA) de MIA, la liste des répondants a été étendue pour impliquer également les acteurs qui avaient siégé dans le passé sur ce CA ou étaient intervenus à titre de consultants en gestion ou d'avocats. Cette liste a été envoyée pour confirmation à M. L. S-M., chef du projet de MIA auprès de SNC qui l'a confirmée en transmettant au chercheur les adresses courriels de ces intervenants au projet. Toutefois, avant de prendre contact avec eux, il a été convenu avec M. L. S-M. qu'il introduirait le chercheur auprès de ses collaborateurs à MIA en leur transmettant un courriel expliquant l'appui apporté par SNC au chercheur de cette étude (voir annexe I) ainsi qu'une lettre d'intention explicative des objectifs de la recherche préparée par le chercheur à cet effet (voir annexe J).

Par ailleurs, afin de s'assurer de rencontrer le maximum de répondants potentiels possibles au cours de la même période et avec l'approbation de M. L. S-M, l'envoi des courriels a été effectué avant la date de la réunion du Conseil d'administration annuel de MIA. Celui-ci était prévu au cours du mois de juillet dans les locaux de l'aéroport. Toutefois, il avait quand même été prévu que d'autres déplacements à Malte soient planifiés en cas d'impossibilité de conduire toutes les entrevues pendant cette période suite à une non-disponibilité des répondants potentiels. En effet, certains d'entre eux avaient manifesté leur intérêt à participer à cette recherche mais prévoyaient être hors du pays au moment de la réunion du Conseil de MIA.

En tout, sur les dix-neuf courriels, seulement quatorze ont été correctement transmis au destinataire alors que cinq retours à l'expéditeur indiquaient que les adresses n'étaient plus valides. Il s'agit en particulier des répondants potentiels qui étaient intervenus au début du projet mais qui ne travaillaient plus dans le domaine ou qui avaient intégré d'autres organisations. Grâce à d'autres répondants, il a été possible de retrouver deux de ces cinq répondants potentiels. La lettre d'intention du chercheur leur a donc été renvoyée avec leur nouvelle adresse de courriel.

Sur les seize répondants ayant reçu la demande de collaboration à cette recherche, deux avaient noté qu'ils ne pouvaient pas participer à cette étude car ils n'avaient pas été vraiment impliqués dans le processus ou qu'ils n'avaient pas de temps à y consacrer. L'un d'entre eux avait même suggéré de consulter des collègues au projet qui étaient déjà sur la liste du chercheur. En plus, un des répondants de la partie publique n'a jamais donné suite au courriel du chercheur qui lui a pourtant envoyé trois rappels.

Finalement, la liste des répondants potentiels a été réduite à treize personnes-ressources dans le projet. Bien qu'il était visé de rencontrer le maximum de répondants potentiels appartenant aux diverses sphères organisationnelles impliquées dans MIA, comme toute recherche, cette étude se plie aux contraintes de la réalité du terrain empirique. Le tableau 5.4 présente sommairement les répondants à cette recherche en fonction de la ou des phases auxquelles ils sont intervenus et du partenaire représenté.

À la lecture de ce tableau, il ressort que plus de 60 % des répondants proviennent du secteur privé; autrement dit, du consortium MML. Bien que ces proportions de la répartition des répondants par secteur soit plutôt équilibrée, aujourd'hui, plus de six ans après le déclenchement du PPP, la majorité des intervenants dans le projet de MIA sont principalement des gestionnaires du secteur privé, précisément de MML et / ou de VIE.

En effet, tel que noté précédemment, aujourd'hui, le gouvernement maltais ne détient que 20 % des parts de MIA et c'est principalement MML qui en est l'actionnaire majoritaire grâce à ses 40 % détenus. MML est également responsable de la réhabilitation, de la gestion et de la maintenance technique de l'aéroport.



**Tableau 5.4 Présentation des répondants selon leur secteur et organisation d'origine en fonction du moment de leur intervention dans le projet de MIA**

Répondant	Secteur d'origine/ Organisation	Phase à laquelle ils sont intervenus		
		Précollaboration	Négociation et signature du contrat	Exécution
A	Privé/ MML	*	*	*
B	Privé/ MML	*	*	*
C	Privé/ MML	*	*	*
D	Privé/ MML	*	*	*
E	Privé/ MML	*	*	*
F	Privé/ MML			*
G	Privé/ MML		*	*
H	Privé/ Avocat	*	*	
I	Public/ Gvt. Maltais	*	*	*
J	Public/ Gvt. Maltais	*	*	
K	Public/ Gvt. Maltais	*	*	*
L	Public/ Gvt. Maltais	*	*	*
M	Public/ Avocat	*	*	

Néanmoins, l'objectif était de conduire des entretiens également avec les fonctionnaires du gouvernement maltais engagés dans la phase de précollaboration dans les années 2001/2002. Ceci était notamment le cas des répondants J et M qui étaient impliqués principalement dans les processus de la prise de décision du gouvernement maltais de recourir à la stratégie de concession, de sélection du comité de décision, de mise en place de l'appel d'offre publique des actions de MIA et de la négociation et signature du contrat de PPP avec MML.

Comme le contrat constitue la base du contrôle formel entre les parties aux PPP, le chercheur a choisi d'inclure dans sa liste de répondants les avocats (répondants H et M) des parties publiques et privées. Bien que ces derniers ne soient pas des acteurs « effectifs » du projet de MIA, ils ont été engagés durant tout le processus de négociation des contrats et de la mise en place des clauses statuant les droits et obligations des parties. Leurs témoignages



peuvent de ce fait, apporter un éclairage très intéressant dans la mesure où ils ne sont pas impliqués dans la collaboration en tant que telle mais en ont été les médiateurs. Ils ont été en contact avec les parties et connaissent les principaux enjeux qui étaient sur la table au moment de la négociation. Ainsi, ils peuvent offrir un point de vue plus ou moins impartial de la dynamique collaborative qui s'était installée entre les joueurs public et privé dès le début du projet de MIA.

Concernant les entrevues, elles ont duré en moyenne 70 minutes et au début de chaque rencontre, comme le préconise le protocole en vigueur dans le cadre de telles recherches, le chercheur a pris le temps d'expliquer au répondant les objectifs de son étude et lui a demandé la permission d'enregistrer les propos de la rencontre. Toutes les entrevues ont été enregistrées en format numérique par le chercheur à l'exception d'une seule où le répondant (partie privée) a préféré ne pas être enregistré. Dans le cadre particulier de cette rencontre, le chercheur a pris des notes et tout de suite après l'entrevue, il a retranscrit les propos du répondant. Toutes les autres entrevues ont été également retranscrites dans un format uniformisé afin de faciliter l'analyse des données.

Six entrevues des treize entrevues se sont déroulées en français alors que les sept autres ont été conduites en anglais. Dans ce cas, il s'agit principalement des entrevues menées auprès des membres du gouvernement maltais dont, tel que noté précédemment, la langue d'affaire est l'anglais (britannique vu leur héritage colonial) en plus du maltais. Les entrevues auprès des membres de VIE ont été également conduites en anglais vu qu'ils ne maîtrisent pas le français et que le chercheur n'a aucune connaissance de la langue allemande. L'anglais a ainsi été la langue médiane entre le chercheur et les répondants de VIE. Afin de préserver les systèmes de sens et les significations relevant de ces rencontres, toutes les entrevues ont été retranscrites dans la langue d'origine dans laquelle elles avaient été conduites.

Les répondants ont été très généreux en matière de disponibilité et de richesse des informations fournies au chercheur. Il semble qu'en plus de leur intérêt pour cette recherche, le fait que le chercheur ait été introduit par M. L. S-M. a aidé à créer un climat de « confiance » avec les répondants. Cette situation revêt un intérêt en soi puisqu'elle s'inscrit justement dans la problématique de la présente. C'est la confiance que les différents collègues de M. S-M. lui témoignaient qui a favorisé la naissance d'une certaine confiance

envers le chercheur. C'est également l'entente de confidentialité signée avec SNC au début de la recherche qui a favorisé la mise en place des mécanismes de contrôle formel (basés sur la confiance institutionnelle témoignée par le chercheur et par SNC envers les règles et possibilités de recours en cas de non respect de l'entente) qui ont représenté le point de départ de la collaboration entre le chercheur et SNC dans le cadre de ce projet de recherche.

### 5.2.3 Le processus d'analyse des données dans le projet de MIA

Suite à la collecte des données, la première étape était celle de la purification des données et de leur classement en fonction de leurs sources. Cette étape avait pour objectif d'ordonner les données dans « des classeurs » par type et par source. La figure 5.9 reproduit le digramme selon lequel ont été organisées toutes les données primaires et secondaires collectées dans cette étude ainsi que les fichiers d'analyse et de synthèse afférents.

Par ailleurs, issue de l'ancrage méthodologique de cette recherche exposé dans le chapitre précédent, la stratégie d'analyse des données épouse le processus exposé par les tenants de la théorie ancrée. Ce processus se base principalement sur le paradigme de la codification qui est l'essence même du développement de l'apport de la recherche dont la qualité dépend en grande partie de celle de la codification, une procédure essentielle dans la recherche qualitative (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1998). Dans cette optique, c'est la qualité de la codification et l'établissement des liens entre les données collectées sur le terrain qui permettent de « construire » la théorie, tel que noté par Strauss, un des pères fondateurs de la théorie ancrée (1987):

«The methodological thrust of grounded theory approach to qualitative data is toward the development of theory, without any particular commitment of specific data, lines of research, or theoretical interests. So, it is not really a specific method or technique. Rather, it is a style of doing qualitative analysis that includes a number of distinct features, such as theoretical sampling, and certain methodological guidelines, such as making constant comparisons and the use of coding paradigm, to ensure conceptual development and density » (p. 5).



Dans cette recherche, la codification a été faite à l'aide du logiciel d'analyse des données qualitatives Nvivo 8. Ce logiciel a l'avantage de permettre au chercheur d'utiliser des documents en format riche (conserver tous les documents dans leur format d'origine sans avoir à les adapter aux exigences du logiciel) tout en étant polyvalent; autrement dit, sans qu'il y ait de restriction par rapport aux techniques ou méthodes d'analyse (déductive ou inductive) adoptées (Descheneaux, 2007). L'étude par le biais de ce logiciel s'apparente davantage à l'analyse papier / crayon permettant au chercheur de demeurer libre de ses choix.

La codification constitue par la suite le processus de conceptualisation des données primaires ou secondaires collectées sur le terrain. Elle implique l'examen non seulement des catégories ou concepts nés de la recherche empirique mais également les liens potentiels entre eux (Strauss, 1987). Il s'agit là du fondement du paradigme de codification relevant de la théorie ancrée qui suggère trois types de codification : (1) la codification ouverte, (2) la codification axiale et (3) la codification sélective. Toutefois, cette codification ne suit pas un processus linéaire. Il s'agit d'un processus mettant l'accent sur l'alternance de ces trois types.

#### 5.2.3.1 *La codification ouverte*

Cette codification est, telle que son appellation l'indique, ouverte; c'est-à-dire que dans cette étape, le chercheur codifie les données sans aucune restriction. En parcourant les sources de données (entrevues, articles, communiqués de presse, etc.) ligne par ligne, le chercheur tente de les résumer en un ou quelques mots pour répondre aux questions « de quoi parle-t-on ? » et « comment en parle-t-on ? » (Navarro-Flores et al., 2004). L'objectif de ce processus est d'ouvrir la voie vers de nouveaux questionnements et des conceptualisations émergeant des données collectées sur le terrain tout en évitant de rester enclavé dans un modèle théorique et dans des idées préconçues de la réalité.

De plus, ce type de codification a pour objectif de mettre les données « sous le microscope » pour les analyser minutieusement ainsi que leurs liens potentiels avec d'autres données émergentes (Strauss et Corbin, 1990). Cet examen a pour but de favoriser le développement de théories marquées par une forte densité et une grande richesse de leurs apports. C'est d'ailleurs l'un des fondements de la théorie ancrée. Selon Strauss (1987):

« The initial type of coding done during the research project is termed open coding. This is unrestricted coding of the data...The aim is to produce concepts that seem to fit the data. These concepts and their dimensions are as yet entirely provisional; but thinking about these results in a host of questions and equally provisional answers, which immediately leads to further issues pertaining to conditions, strategies, interaction, and consequences...Open coding quickly forces the analyst to fracture, break the data apart analytically, and leads directly to the excitement and the inevitable payoff of grounded conceptualization. » (p 28-29)

Le logiciel Nvivo a notamment l'avantage d'offrir au chercheur la possibilité de s'aligner au processus de codification suggéré par la théorie ancrée. Ainsi, dans un premier temps, une analyse paragraphe par paragraphe, ligne par ligne et même mot par mot des entrevues a été réalisée. Cette étape a permis au chercheur de procéder à la codification ouverte telle que préconisée par la théorie ancrée (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1990).

Dans le langage Nvivo, il s'agit d'une codification en nœuds libres (*tree nodes*) où le chercheur tente de créer des codes qui répondent à la question « de quoi parle-t-il ? ». À ce niveau, ce logiciel offre la possibilité de procéder à la codification ouverte sous forme de « nœuds Nvivo » (le code est constitué par les termes utilisés par le répondant) ou de nœuds libres (le code est constitué par un ou plusieurs termes sélectionnés par le chercheur dans la langue de son choix). Toutefois, cette recherche se base sur cette dernière alternative. En effet, vu que la majorité des données collectées dans cette étude sont en anglais et d'autres en français, la codification par nœuds libres a été privilégiée et ce, afin de faciliter le processus d'analyse et les requêtes de résultats.

La codification ouverte ou en nœuds libres relève d'une démarche inductive dans la mesure où ce sont les données recueillies sur le terrain qui permettent de dégager les codes (Descheneaux, 2007). Tel que soulevé par les tenants de la théorie ancrée (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1990), la codification ouverte a l'avantage de permettre au chercheur de se soustraire d'une certaine façon de son cadre d'analyse conceptuel relevant de la littérature pour s'immerger dans le terrain et « écouter les données empiriques ».

En outre, la première phase de la codification ouverte est principalement basée sur les données primaires; autrement dit, le premier jet de la codification ouverte a été exclusivement conduit sur les entrevues. En effet, tel que noté précédemment, partant de l'idée que ce sont

principalement les données recueillies auprès des acteurs du public et du privé qui permettraient de capturer la dynamique partenariale et les subtilités des interactions entre les ressources-clés, le chercheur a privilégié, dans une première phase, la codification ouverte et en profondeur de toutes les entrevues conduites auprès des intervenants du projet.

Le premier jet de cette étape de codification ouverte a permis de dégager plus de 250 nœuds libres ou codes permettant de résumer les propos des personnes interviewées en répondant toujours aux questions « de quoi parlent-ils ? » et « comment en parlent-ils ? ». Ces questions ont été les principaux moteurs de cette première phase de purification des données. Comme déjà mentionné, le chercheur a tenté de répondre simplement à ces questions sans y impliquer ses propres idées pour mettre sous réserve sa propre perspective et les influences de son propre schème cognitif.

Par la suite, tel que préconisé par la procédure de codification dans la théorie ancrée, le chercheur a procédé à une seconde purification des codes ouverts dégagés en première phase. Ce deuxième jet de codification a pour objectif d'éliminer les codes redondants en sens et ayant des significations convergentes. Ceci est par exemple le cas des codes « créanciers », « crédits / banque de Valetta » et « financement du projet ». Dans ce cas, seul ce dernier code a été gardé et les deux premiers y ont été indexés. C'est également le cas des nœuds « but de la partie publique » et « objectif du ministère maltais » qui ont finalement été regroupés sous le nœud « motivations du gouvernement ». À chaque fois, un retour sur les verbatims dans les documents d'origine a été fait par le chercheur afin de s'assurer que les regroupements des codes soient justifiés par les propos des répondants.

Suite à la fin de cette seconde étape de codification ouverte, les nœuds libres ont été réduits à 72 unités. Les codes qui avaient été identifiés lors de la première phase du processus de codification ouverte avaient été « trop larges » par rapport aux systèmes de sens et de significations sous-jacents. Néanmoins, codifier largement dans le cadre de la première phase a l'avantage d'éliminer considérablement les omissions ou les erreurs relatives à la codification et permet ainsi d'en préciser le sens (Descheneaux, 2007). La seconde étape a en effet permis de retourner à la retranscription des entrevues et parfois même aux documents audio afin de s'assurer que le code identifié répondait significativement aux questions « de quoi parle-t-il ? » et « comment en parle-t-il ? » si bien qu'un lecteur externe puisse en

consultant les codes identifiés par le chercheur deviner les propos des répondants y afférant. À ce stade, une seconde codification des entrevues a été réalisée par un deuxième chercheur pour valider les codes retenus par le premier. Il s'agit de la technique de double codification préconisée par Linclon et Guba (1985) afin d'assurer la qualité de la recherche et sa « confirmabilité ».

Ce second chercheur a été choisi parce qu'il a déjà des connaissances générales sur le sujet et travaille sur l'évolution de la confiance dans les places de marchés électroniques. Il a donc une connaissance approfondie de la littérature portant sur la confiance mais selon une perspective différente de celle du chercheur principal. Parallèlement, il a une compréhension générale du contrôle et du champ des PPP, thèmes que lui avait présentés le premier chercheur. Cette double codification a pour avantage de valider et de confirmer le choix des nœuds libres retenus dans cette étude de telle façon qu'un deuxième chercheur dont le schème cognitif n'est pas totalement influencé par le background du chercheur principal puisse parvenir plus ou moins aux mêmes codes que ce dernier.

Suite à cette codification parallèle des entrevues, les deux chercheurs ont confronté les résultats de leurs codifications respectives. Approximativement, ces codifications convergeaient dans plus 80 % des cas; autrement dit, les deux chercheurs étaient plutôt d'accord sur les nœuds libres qui pouvaient répondre aux questions « de quoi parlent-ils ? » et « comment en parlent-ils ? » relativement aux propos de répondants. Toutefois, dans deux cas sur 10, leurs avis différaient quelque peu quant à la codification appropriée. Par exemple, quasiment à chaque fois que le premier chercheur avait choisi le code « confiance interorganisationnelle / connaissances » (confiance interorganisationnelle basée sur les connaissances accumulées sur le partenaire), le deuxième chercheur avait plutôt adopté le code « confiance calculée ».

Bien que les deux chercheurs aient discuté de leurs convergences de points de vue sur les codes et soient parvenus à des consensus sur les codifications, leurs différences de point de vue sont, à la base, imputables aux divergences des perspectives des deux chercheurs. Tel que noté dans les chapitres précédents, le premier chercheur adopte principalement la perspective de l'ordre négocié et se base sur un positionnement sociopsychologique. Par contre le deuxième chercheur part d'une perspective plus « économique », particulièrement la théorie

des coûts de transaction telle qu'énoncée par Williamson (1985, 1993) supposant que la confiance est un concept démuné de sens car elle est toujours considérée en fonction du contexte de la transaction et du calcul « coûts / bénéfices ».

Dans la même veine d'idées que Williamson, le second chercheur considère en effet que dans les transactions économiques, les relations sont principalement basées sur « la confiance calculée ». Toutefois, tel que stipulé dans le second chapitre de cette thèse, cette notion est évacuée de cette analyse admettant que la confiance n'est pas une notion rudimentaire dans le contexte des affaires au point d'être réduite à un simple calcul « coûts / bénéfices ». Dans la présente recherche épousant une perspective sociopsychologique, il est au contraire admis que la confiance peut être le moteur des relations économiques et partenariales et qu'elle ne peut être confondue aux mécanismes de gouvernance ou de contrôle formel pour devenir une « confiance calculée ». En fait, les divergences des perspectives du chercheur principal et du deuxième chercheur appelé à codifier les entrevues, ne sont rien d'autre que le « miroir » des divergences opposant Granovetter à Williamson, les « gourous » des perspectives sociopsychologique et de l'économie institutionnelle (voir chapitre 2).

#### 5.2.3.2 *La codification axiale*

La seconde variante de la codification est dite axiale. Elle a pour but d'analyser en détail les catégories dégagées dans le cadre de la codification ouverte et d'en déterminer les causes, conséquences, sources, etc. Ce processus vise à établir les liens entre les diverses catégories identifiées dans le cadre de la codification ouverte ainsi que la classification de certains items en sous-catégories. Dans cette étape, les mémos et les schémas relationnels sont très utiles pour la compréhension et l'analyse des relations entre les diverses catégories, d'une part et les catégories et sous catégories, d'autre part (Strauss et Corbin, 1990; Navarro-Flores et al., 2004). Strauss (1987) explique cette procédure en notant:

« Axial coding is essential aspect of open coding. It consists of intense analysis done around one category at time, in terms of the paradigm items (conditions, consequences, and so forth). This results in cumulative knowledge about relationships between categories and other categories and subcategories. A convenient term is axial coding, because the analyzing revolves around the axis of one category at time. » (p.32)



Ainsi, la codification axiale permet de visualiser les liens entre les divers codes pour clarifier sur les codes ouverts et les classer en catégories ou sous-catégories. L'objectif est d'établir les relations (conséquences, causes, conditions, etc.) entre les divers codes. Dans un premier temps, il s'agit donc de comparer les codes entre eux et dans une deuxième étape, de les classer en catégories et en sous-catégories.

Dans le cadre de la présente recherche, cette procédure a notamment permis de repérer les connections et les relations entre les codes identifiés durant l'étape de la codification ouverte. Dans le langage Nvivo, ces codes sont nommés « *tree codes* ». Ce type de codification correspond à la codification axiale telle que préconisée par la théorie ancrée. L'attention est orientée vers un code particulier et ses liens potentiels avec les autres codes identifiés dans le cadre de la sélection ouverte. À titre d'exemple, l'examen du code « Motivations des parties » a permis de relever les liens entre les motivations des partenaires et leur effet potentiel sur le succès du projet comme illustré dans la figure 5.10.

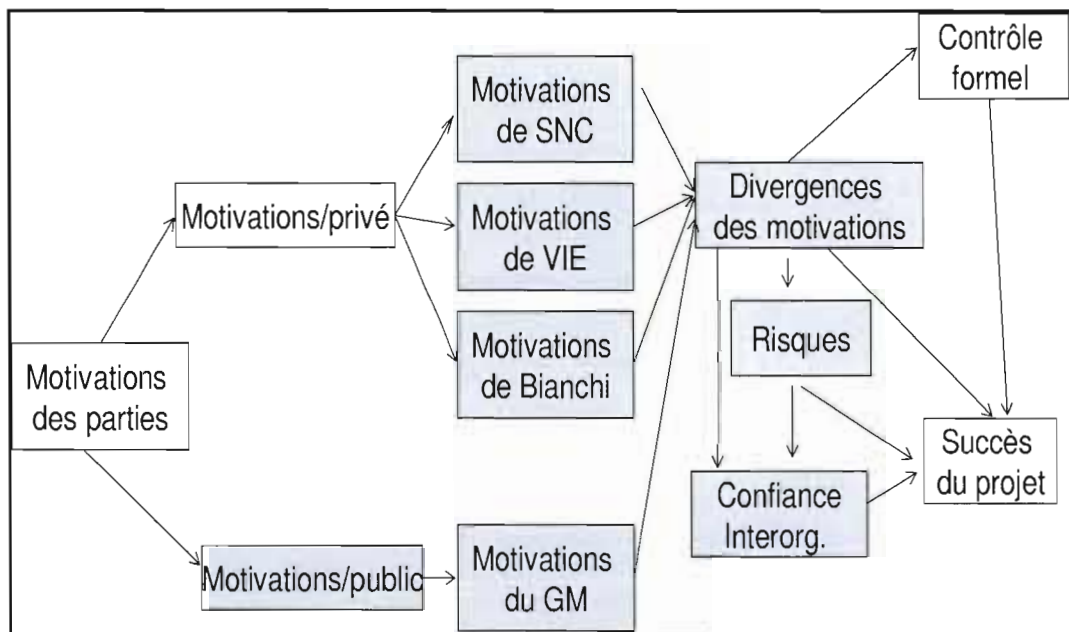


Figure 5.10 Extrait de la hiérarchisation du code « Motivations des parties » et son impact potentiel sur le code « Succès du projet »

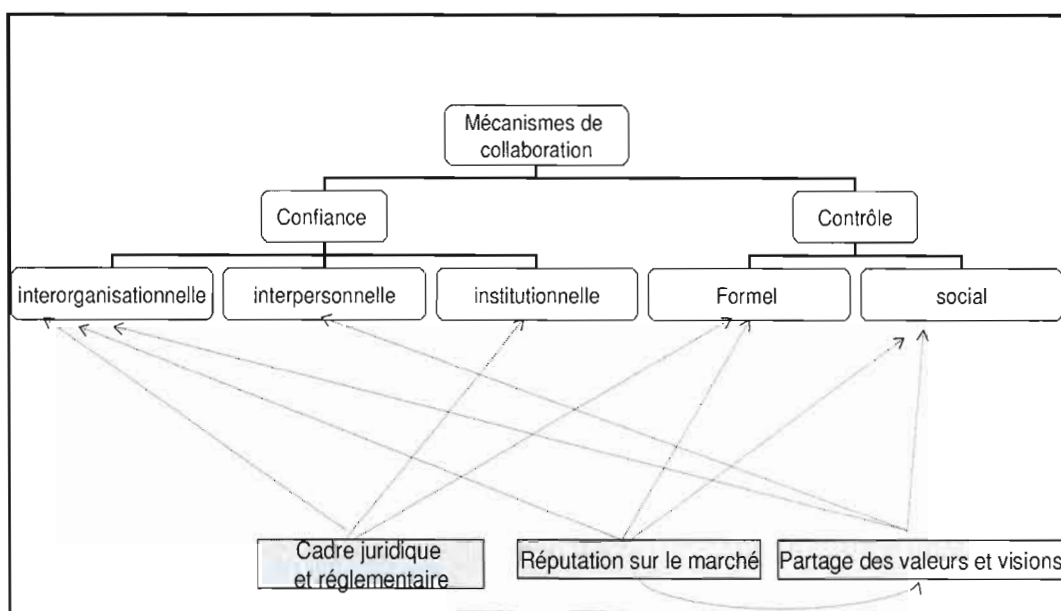
Ainsi, cette hiérarchisation des codes permet de relever que les divergences des motivations entre les parties ont impact sur le succès du PPP ainsi que sur les risques afférents à ce projet. Par ailleurs, l'examen des résultats de cette codification montre que ces divergences des motivations entre les parties organisationnelles peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la confiance interorganisationnelle ainsi que sur les mécanismes de contrôle formel mis en place.

#### 5.2.3.3 *La codification sélective*

Le troisième type est la codification sélective qui consiste principalement à identifier les concepts centraux et à y intégrer la théorie. Ce type permet d'élaborer de nouvelles théories en mettant l'accent sur les relations entre la catégorie centrale et l'ensemble des catégories ou sous catégories émergeant des données (Navarro-Flores et al., 2004). Aux termes de Strauss (1987):

« To code selectively, then, means that the analyst delimits coding to only those codes that relate to the core codes in sufficiently significant ways as to be used in a parsimonious theory...The analyst looks for the conditions, consequences and so forth, that relate to the core category, coding for them...During the selective coding, understandably, the analytic memos become more focused and aid in achieving the theory's integration. » (p.33)

Tel que son appellation l'indique, cette codification est sélective et met particulièrement l'accent sur les concepts centraux à la recherche. La figure 5.11 offre un extrait de ces concepts ou de ce qui est communément appelé les « super-codes ». Ainsi, cette hiérarchisation sélective des codes ouvre la voie pour répondre aux questions posées dans le cadre de la problématique de l'étude. La classification et l'organisation en « *tree codes* » des concepts centraux représentent les premiers pas vers les résultats de cette étude qui seront exposés dans le chapitre suivant.



**Figure 5.11** Extrait de la hiérarchisation des « super-codes » dans le cadre de la codification sélective

Afin d'organiser les informations collectées sur le champ empirique et en concordance avec le positionnement de cette étude, la codification sélective a principalement mis en évidence les concepts centraux ou « super-codes » relevés dans la question de recherche. Autrement dit, il s'agit des mots-clés de cette étude dont : 1) confiance, 2) confiance institutionnelle, 3) confiance interorganisationnelle, 4) confiance interpersonnelle, 5) contrôle, 6) contrôle formel, 7) contrôle social. Parallèlement, l'analyse diachronique nous a amené à choisir des nœuds discriminants pour classer les données en fonction de la phase du projet de MIA. Ces nœuds sont : 1) la phase de pré-collaboration, 2) la signature du contrat, 3) la phase d'exécution et 4) la phase de clôture.

L'objectif est de faciliter l'organisation du corpus empirique pour répondre au mieux à la problématique posée sans « se perdre dans les données collectées sur le terrain ». Il semble en effet évident que dans le champ de la recherche, « trop » de données peut être aussi inopportun et inutile pour le chercheur que peu ou pas de données empiriques. Pour cette raison, la codification sélective selon les « super-codes » énoncés ci-dessus semblait utile dans la mesure où elle permettait d'organiser les données collectées sous forme de matrice en fonction des nœuds discriminants.

Diverses matrices ont en effet été développées pour les fins de cette étude, plaçant dans les lignes les diverses phases du projet et en colonne les « super-codes » identifiés ainsi que les codes qui y étaient reliés dans le cadre du processus de la codification axiale. L'objectif de ces matrices est de faciliter la « lecture » des données codifiées aussi bien selon la phase du projet que le concept-clé abordé comme par exemple, la confiance interorganisationnelle basée sur la réputation ou le contrôle formel basé sur le contrat. Ainsi chaque donnée a été codifiée en fonction de la phase du projet qui y est relative. Par la suite, ces mêmes données ont été codifiées en référence aux concepts clés ou codes auxquels elles font référence, toujours en répondant à la question « de quoi parle-t-on ? » tel que soulevé dans le chapitre précédent. À titre d'exemple, l'annexe K présente quelques exemples des matrices utilisées dans l'analyse des données de la présente recherche.

L'analyse des résultats présentée dans le chapitre suivant se base sur les diverses matrices, mettant l'accent d'un côté sur la phase du projet et de l'autre, sur le concept abordé dans les données primaires ou secondaires. Comme déjà soulevé, étant donnés le caractère dynamique de cette recherche et l'impact de l'évolution du projet lui-même sur le développement des mécanismes de collaboration entre les parties, l'analyse des données empiriques sera présentée par phase. En effet, partant de la nature diachronique de la présente étude, la discussion des dynamiques sous-jacentes à l'évolution des types de confiance aussi bien institutionnelle, interorganisationnelle qu'interpersonnelle ainsi que des types de contrôle formel et social sera présentée en fonction des étapes de collaboration traversées par les parties.

En conclusion, notons que ce chapitre, en complément à celui qui le précède, avait pour objectif de décrire la méthodologie adoptée afin d'approcher le terrain empirique. Ce chapitre a permis de définir les critères de sélection du site de recherche ainsi que les procédures suivies par le chercheur afin d'y collecter les données primaires et secondaires. De plus, ce chapitre inclut une description approfondie du cas MIA, de son contexte et de son environnement; il donne également un aperçu de la dynamique générale de collaboration qui règne depuis sa phase de précollaboration. Finalement, en concordance avec l'approche de recherche de la théorie ancrée présentée en dernière section, la procédure d'analyse des données réalisée par le biais du logiciel Nvivo a été exposée. L'accent a été mis sur les processus de codification des données empiriques. Étroitement liée à l'analyse des résultats

de cette étude, la codification sélective, qui est spécifique aux concepts centraux à la problématique posée dès le début de cette recherche, fera quant à elle l'objet d'une analyse plus poussée dans le cadre du chapitre qui suit.

## CHAPITRE VI

### L'ÉVOLUTION DE LA CONFIANCE ET DU CONTRÔLE DANS LE CADRE DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE MALTE

Après avoir traité du cadre méthodologique général ainsi que du cas à l'étude, l'objectif de ce chapitre est de présenter les analyses sous-jacentes. Le but est évidemment d'étudier l'évolution des mécanismes de collaboration dans le cadre du PPP de MIA. Ces analyses sont fondées sur les données recueillies sur le terrain.

Ce chapitre se scinde en trois sections. Dans les deux premières, seront analysées les dynamiques sous-jacentes à l'évolution des types de confiance et des types de contrôle dans le projet de MIA. Évidemment, cette analyse se base sur les données empiriques aussi bien primaires que secondaires. De plus, vu la perspective de l'ordre négocié adoptée dans cette recherche, l'accent sera particulièrement mis sur la perception des acteurs de « leur réalité du terrain » ainsi que l'évolution de leurs interactions tout au long de leur collaboration. Empruntant une approche plutôt narrative, ces deux sections visent à démystifier les événements ayant marqué le développement des relations partenariales dans le projet de MIA.

Partant du caractère diachronique de cette recherche, l'analyse sera présentée par phase : 1) durant la phase de précollaboration (lancement de l'appel d'offre, soumission, négociation et signature du contrat) et 2) la phase d'exécution (déclenchement, développement de l'esprit collaboratif et impacts des principaux enjeux). Vu que le projet est encore en phase d'exécution, il n'a pas été possible de collecter des données sur la phase de clôture du projet.

La dernière section sera quant à elle réservée à la discussion des résultats de la présente étude. L'idée est de faire une sorte de parallèle entre le modèle préliminaire présenté dans le cadre de la partie théorique et les analyses réalisées suite à l'étude empirique. La discussion des résultats émanant du terrain permettra de relever les convergences ainsi que les

divergences entre le corps conceptuel de l'étude et les résultats émanant du cas étudié. Tel que suggéré par la théorie ancrée, le but de cette section est d'« écouter les données du terrain » en éliminant l'effet Pygmalion du chercheur et d'ajuster en conséquence le modèle préliminaire proposé dans le cadre du troisième chapitre. Fondée sur la perspective de l'ordre négocié, cette étude reconnaît que le schème cognitif du chercheur lui-même est imprégné de ses lectures et analyses conceptuelles et empiriques antérieures. Ainsi, cette partie se solde par la présentation du nouveau modèle de recherche émergeant de la confrontation entre les données théoriques d'un côté et les données empiriques, de l'autre.

## **6.1 L'évolution de la confiance et du contrôle durant la phase de précollaboration**

À la lumière des données collectées sur le terrain, il ressort que l'idée de conclure un PPP pour la gestion et la réhabilitation de MIA a été prise par les organismes politiques à partir de l'année 1999 / 2000. Tel que soulevé dans le chapitre précédent, suite à de longs cycles de négociation et d'analyse entre le ministère des Transports et le Bureau national de privatisation et de PPP, le gouvernement maltais était prédisposé à opérer un changement stratégique majeur dans la gestion et le développement de MIA. C'est à ce stade que le projet de concession de l'aéroport maltais a pris naissance.

### **6.1.1 Initiation du projet**

Au début du siècle, les perspectives de l'intégration de la République de Malte dans l'Union européenne soulevait des questionnements relatifs à la nécessité de doter le pays d'infrastructures performantes en concordance avec les exigences de la Commission européenne. Le pays visait à favoriser son intégration dans l'Union européenne et le développement de ses relations avec les pays de la zone Euro. De plus, vu que le secteur touristique représente plus de 25 % du PIB de Malte, il semble évident que la gestion des infrastructures aéroportuaires représente en soi un secteur de priorité majeure. Ce secteur jouissait également d'une importance stratégique aussi bien sur le plan de l'économie nationale.

Afin de faire face aux nouvelles exigences internationales en matière de transport aérien et devant les défis relevant de l'intégration de la République de Malte dans le cadre de l'Union Européenne et l'impact stratégique du secteur touristique maltais pour l'économie nationale, en 1999 / 2000, les autorités maltaises ont décidé de faire appel aux capacités managériales et financières de firmes privées. Tel que soulevé dans le chapitre précédent, plusieurs options étaient en vue allant d'un simple contrat de gestion (tel le cas des aéroports de Pittsburgh ou d'Atlanta) à un contrat de PPP de type « *Build Operate Transfer* » ou BOT ou encore un contrat de concession.

L'évaluation des avantages et inconvénients relatifs à ces alternatives dépendait de l'appréciation des diverses contraintes sous-jacentes : des obstacles budgétaires; la rareté de ressources compétentes dans le secteur public; les nouvelles tendances internationales en matière de transport aérien; et de la stratégie globale adoptée par les autorités maltaises dans le champ de la gestion des biens et de la prestation des services publics aux citoyens. Cette décision supposait l'implication de partenaires du secteur privé dans le champ de la réhabilitation des infrastructures ainsi que dans la gestion et le développement des opérations aéroportuaires et représentait dès lors une réorientation stratégique majeure dans le secteur public.

Bien qu'il s'inscrive dans le mouvement des opérations de privatisation et de PPP initiées par le gouvernement maltais à l'époque, ce changement stratégique constituait néanmoins une décision particulièrement délicate. En effet, MIA représente la seule porte d'entrée aérienne du pays. Pour cela, la décision de gérer cet aéroport en collaboration avec des partenaires du secteur privé soulevait diverses polémiques quant aux risques sous-jacents à un tel partenariat et nécessitait de ce fait, un appui politique important. À cet effet, l'avocat du gouvernement maltais explique:

« I think the first thing was the political decision of the government of Malta. We have to appreciate that Malta as a small country has one airport. And for the government, to loose control of its own point of entry and exit by air, even out of Malta, was a very sensitive and had like any other privatisation...not just any, but a very important political and social dimension for Malta. So that was the first thing: the government decided – yes, we will privatise the airport. »



Ainsi, dans le but de faire face aux exigences d'intégration de Malte dans l'Union européenne et compte tenu de l'importance du secteur touristique pour l'économie nationale, les autorités maltaises ont ciblé l'amélioration la prestation des services aéroportuaires; d'autant plus qu'il s'agissait de l'unique aéroport du pays. L'intérêt stratégique de cette infrastructure soulevait cependant divers questionnements et de nombreuses polémiques aux niveaux socioéconomique et politique quant au choix du type de collaboration publique-privée. Pour ces raisons, il s'agissait d'un choix bien délicat et hautement stratégique.

Face à ces enjeux majeurs et à la combinaison des diverses contraintes politiques et socioéconomiques, les autorités maltaises ont opté pour le choix de la gestion, de la réhabilitation et du développement de MIA sous forme d'un PPP de type concession publique-privée. Leur objectif était de trouver un partenaire stratégique tout en gardant un degré de contrôle sur la gestion et le développement du projet. Ce partenaire devait jouir aussi bien des ressources financières que des compétences managériales et techniques nécessaires à l'amélioration de la performance de MIA. Il s'agissait d'un contrat de PPP sous forme de concession publique-privée étalé sur 65 ans dont le but était une entente de services techniques et managériaux pour le développement des infrastructures, des opérations de fret et pour la mise en place d'un système de transport des passagers entre l'aéroport et les paquebots de croisière en escale à l'Île de Malte. L'avocat du gouvernement maltais continue à expliquer le processus de prise de décision des autorités publiques au sujet de ce projet:

« And the second decision was how to go about it. That decision had two aspects to it. The first was what kind of sale do I want to achieve? Do I want to get a strategic partner to take over a majority of the shares in the company or do I go for a flotation. The government decided at that point in time that it would go on with the strategic partner that had some experience and that could run the airport efficiently, rather than simply go for financial investors. So once the decision was made, then we had the profile of who could potentially be the strategic partner? Who do we accept? Simply private funds coming in or simply put the money within three years? Or do we want really someone who is on this for the longer term, the investor who has the experience of running airports. And again, the decision was made. And the decision was at that stage made to go for a strategic partner that would be in this for the longer term [...] and had to be somebody that had already some experience in running or managing airports [...] that was the stage when we came [...] what the profile of the prospective investors should be. If you look at the transaction documentation for instance, the way that we handled this was to insure that anyone coming in will not be able to wake it before ten years. So we have actually committed the investors for the longer term and they can't get out before that. »

Comme tout autre PPP, l'objectif de ce projet est de profiter des divergences des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) entre le monde public, d'un côté et le monde privé, de l'autre (Strauss, 1991). Tel que noté précédemment, c'est la synergie naissante de l'intersection entre le monde civique (ou public) et le monde marchand / industriel (Thévenot et Boltanski, 1991) qui représente l'objectif principal du recours aux PPP (PPPUE, 2008; Préfontaine et al., 2009). Comme toute forme de collaboration interorganisationnelle, le but est de profiter de l'avantage collaboratif (Kanter, 1994; Vangen et Huxman, 2003) pouvant naître de la complémentarité entre les parties engagées dans le partenariat.

### **6.1.2 Lancement de l'appel d'offre et constitution de MML**

À l'été 2001, le gouvernement maltais décide de vendre 60 % de ses parts dans MIA. L'objectif est de céder 20 % au grand public et 40 % à une entité organisationnelle privée. Tel que suggéré par la procédure de collaboration en mode PPP, le gouvernement maltais lance un appel d'offre pour trouver un partenaire stratégique du secteur privé. Celui-ci serait l'acquéreur de 40 % des actions de son seul aéroport (MIA) et s'occuperait au même temps de sa gestion ainsi que du développement des infrastructures et services aéroportuaires sous-jacents.

Particulièrement intéressés par ce projet, les décideurs de VIE ont cherché un partenaire ayant les compétences techniques et managériales complémentaires à leurs propres compétences pour soumissionner dans le cadre de l'appel d'offre de MIA. Ayant partagé une expérience de collaboration réussie dans le passé avec la firme d'ingénierie canadienne d'envergure internationale SNC-Lavalin, les décideurs de VIE font appel à cette dernière pour l'inviter à se joindre à eux. Le but était de former un consortium privé pour soumissionner à l'appel d'offre lancé par le gouvernement maltais.

Parallèlement, l'acquisition de projets dans le domaine aéroportuaire européen représentait une nouvelle niche de marché visée à l'époque par SNC. Bien qu'en 2001, elle ne jouisse pas encore d'une expérience concrète dans ce domaine, SNC avait une longue expérience dans le champ des collaborations publique-privée aussi bien à l'échelle canadienne qu'à l'international. Cette expérience a donc plaidé en faveur de l'initiation d'une

nouvelle collaboration entre SNC et VIE. À ce titre, il ressort que le choix des parties de collaborer ensemble n'est pas simplement basé sur leurs motivations économiques et utilitaristes à gagner l'appel d'offre. SNC et VIE jouissaient d'excellentes réputations dans leurs domaines respectifs. En plus, elles avaient déjà collaboré ensemble et avaient des expériences communes réussies. C'est dans ce contexte que le consortium Malta Mediterranean Link ou MML a pris naissance et ce, sous l'initiative de VIE et dans le seul but de soumissionner au projet de concession de MIA.

Une confiance préliminaire existait donc dès le départ entre SNC et VIE, sous-jacente à la décision même de former ensemble ce consortium. Cette confiance interorganisationnelle était principalement basée sur leurs expériences passées et leurs réputations respectives sur le marché (Morgan et Hunt, 1994; Ramonjavelo et al., 2006). C'est en partant de ces réputations et expériences passées que les parties ont développé une certaine confiance interorganisationnelle basée sur les compétences ainsi que la bonne foi et la bienveillance potentielles de leurs homologues (Sako, 1991; McAllister, 1995; Lewicki et Bunker, 1996, Ramonjavelo et al., 2006). Il s'agit de la confiance interorganisationnelle cognitive (Lewis et Weigert, 1985; McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances accumulées par un partenaire sur son vis-à-vis à la collaboration (Shapiro et al., 1992). Le consultant juridique de SNC note d'ailleurs à ce titre :

Si VIE n'avait pas confiance en nous, ils ne seraient pas venus nous voir pour faire le projet. Donc, il y avait eu des projets avant qui avaient permis aux deux sociétés de se connaître, de voir un peu comment l'autre se comporte; quels sont les risques acceptables, inacceptables; quelle est la façon dont les affaires sont menées; comment les propositions sont préparées ? Fait que ça, c'est par cette phase là, je pense, que la confiance s'est développée et une fois la confiance développée, ça va mieux, c'est certain.

En outre, conscient de l'importance d'un tel projet pour les autorités locales et du choix stratégique délicat de le gérer en concession, VIE et SNC ont opté de s'adjoindre une firme locale maltaise, Airport Investment Ltd. Bien qu'elle n'ait pas d'expérience avec cette firme, VIE a opté pour la collaboration avec cette organisation qui lui a été recommandée par des relations d'affaires et des connaissances communes de la sphère politique autrichienne. La compagnie SNC s'est, quant à elle, fiée au choix de VIE concernant l'implication de cette firme locale maltaise. D'une certaine façon, au tout début, c'est en partant de leur confiance

envers VIE que les décideurs de SNC ont accepté de faire affaire avec la firme Airport Investment Ltd. En plus, tout comme VIE, SNC s'est également basée sur la réputation dont jouissait cette entreprise sur le marché maltais. À ce niveau également, c'est la confiance interorganisationnelle basée sur la réputation (Rempel et al., 1985; Morgan et Hunt, 1994; Nooteboom et al., 1997; Woolthuis et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006) qui a favorisé le choix de cette firme.

Par la suite, les parties ont pris leur temps pour se connaître et développer des relations avec les principaux gestionnaires et propriétaires de cette firme. Ainsi, ce sont les interactions entre les acteurs-clés de SNC et de VIE d'une part et les gestionnaires d'Airport Investment Ltd. d'autre part, qui ont permis aux parties de développer une certaine confiance interorganisationnelle. Un responsable de la section investissement de SNC explique à cet effet :

Vienne, on les a rencontrés avant; une compagnie qui nous apparaissait très intéressante. Nos gens d'aéroports les connaissaient et les appréciaient [...] Airport Investment Ltd., c'est la présence locale. C'est toujours bon d'avoir un partenaire local; il nous a été recommandé. On l'a rencontré. C'est un bonhomme que j'ai trouvé dégourdi; j'ai trouvé qu'il était franc et direct. On a eu des discussions sur des points qui n'étaient pas faciles; la discussion était franche et constructive. Et ça a bien été, puis on a appris à se connaître comme ça; dans une transaction, c'est un bon révélateur. Bien sûr, ceci étant avant même la soumission. Après, c'est trop tard pour poser des questions.

Ainsi, il ressort que la confiance initiale représente la clé du développement des relations partenariales. Dans le cadre du consortium MML, la confiance entre SNC et VIE était principalement basée sur les connaissances accumulées (Shapiro et al., 1992) par les parties sur leurs homologues. Ces connaissances sont le fruit de leurs réputations respectives ainsi que de leurs expériences passées réussies. Il s'agit de la confiance interorganisationnelle basée sur les expériences réussies et sur la réputation des parties (Morgan et Hunt, 1994; Lewicki et Bunker, 1996; Woolthuis et al., 2005).

Par ailleurs, au début, la confiance interorganisationnelle témoignée envers Airport Investment Ltd. était principalement basée sur la réputation de cette firme sur le marché local et auprès des autorités politiques autrichiennes. Par la suite, en interagissant avec les

gestionnaires-propriétaires de cette firme, les acteurs-clés de SNC et de VIE ont réussi à accumuler des connaissances sur ces derniers. En comprenant leurs « façons de faire » et leurs valeurs et priorités, les acteurs-clés de SNC et de VIE ont pu développer une certaine confiance relationnelle interpersonnelle (Zucker, 1986; Thuderoz et Mangematin, 2003) cognitive (McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances (Shapiro et al., 1992) des gestionnaires-propriétaires de Airport Investment Ltd. C'est donc la confiance interpersonnelle développée par les acteurs-clés de SNC et de VIE envers les gestionnaires-propriétaires de cette firme maltaise qui a également ouvert la voie vers le développement de la confiance interorganisationnelle envers Airport Investment Ltd.

En effet, en plus de sa réputation sur le marché, la confiance interorganisationnelle développée par SNC et par VIE envers Airport Investment Ltd. s'est également nourrie de la confiance interpersonnelle témoignée envers ses propriétaires-décideurs. Tel que signalé par Zaheer et al. (1998), c'est par le processus d'institutionnalisation que la confiance interpersonnelle s'est développée entre les organisations. Il est possible que cette situation soit particulière aux entreprises gérées par leurs propres propriétaires-décideurs. Un gestionnaire de SNC note d'ailleurs à cet effet :

C'est clair qu'il faut se parler. Si on ne se parle pas, ça va aller mal. C'est comme un petit peu faire des transactions dans l'abstrait. Quand on sait que le partenariat est important des deux côtés. Il faut avoir rencontré la personne, l'avoir regardée dans les yeux et avoir discuté des vrais enjeux, puis voir comment elle réagit. Le contrat, c'est une chose mais la manière que le contrat va être [...] parce que le contrat ne peut jamais tout prévoir, puis le contrat n'est jamais parfait.

Au-delà de cette confiance initiale, la mise en place du consortium a fait l'objet de divers cycles de négociations et d'interactions répétitives entre les acteurs-clés de VIE, de SNC ainsi que des décideurs-propriétaires d'Airport Investment Ltd. Le but était de garantir les droits et de signifier les obligations de chacune des parties à MML tout en s'assurant de gérer à bien leur collaboration commune. Actionnaire majoritaire, VIE jouissait de 57.10 % des actions de MML alors que SNC et Airport Investment Ltd. En détenaient respectivement 38.75 % et 4.15 %.

Partant de l'idée que les parties appartiennent à des mondes sociaux différents (Strauss, 1991) ayant des « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991) ainsi que objectifs et des visions divergents, un contrat relatif à la gestion des interactions entre les acteurs du consortium MML a été mis en place. Mécanisme de contrôle formel (Das et Teng, 1998; Christ et al., 2008), ce contrat vise à clarifier leur mode de collaboration futur et les mécanismes de prise de décision et de gouvernance sous-jacents. À l'évidence, les termes de ce contrat sont basés sur les compromis naissant des interactions et négociations entre les acteurs engagés dans « l'arène d'action MML » (Clarke, 1991; Strauss, 1991). Un répondant de SNC cite d'ailleurs cet exemple :

Nous, on sait que quand on investit un montant important dans un projet, c'est telle décision, qu'il faut absolument qu'on ait notre mot à dire, qu'on ne voudrait pas qu'on prenne des décisions contraires à notre point de vue. Par exemple, l'augmentation de l'endettement dans la compagnie [...] Il y a des compagnies qui aiment ça s'endetter au maximum. Elles cherchent à minimiser le capital d'équité qu'elles investissent et c'est de maximiser le rendement sur cette équité là...même à rendre les risques financiers plus importants. Fait que ça, c'est des gens qui sont plus agressifs. Nous, on est peut-être plus conservateurs avec certains risques. Suite aux dépenses, la structure de ta transaction, c'est sur le capital et ça normalement, c'est vivant parce que ça évolue dans le temps. Fait que là, on doit s'entendre sur la structure de capital originale. Dans cinq ans, on ne sait pas nécessairement comment on va avoir besoin de la changer mais il faut qu'on convienne.

En signant le contrat de ce consortium, les parties sortent de l'arène d'action pour entrer dans un nouveau monde social, le monde MML. Ce mécanisme de contrôle formel du consortium constitue l'opérationnalisation sur le plan formel de l'intersection entre les motivations ou les mondes sociaux (Clarke, 1991) de VIE, de SNC et de Airport Investment Ltd. et le fruit des compromis naissant de leurs interactions. Aux termes de Shapiro et al. (1992), ce contrat représente un équilibre entre la confiance basée sur les connaissances et la confiance basée sur la dissuasion.

Finalement, vu que le seul objectif de la constitution de MML était le projet de concession de MIA, le contrat de ce consortium n'a été officiellement signé par les parties potentielles qu'en novembre 2001 (date de présélection). Ce contrat représentait la pièce maîtresse et le filon conducteur de leur collaboration future s'ils gagnaient l'appel d'offre relatif à la concession de MIA.

### 6.1.3 Présélection des meilleurs soumissionnaires et sélection de MML

Le 20 novembre 2001, suite à l'étude des dossiers des divers soumissionnaires à ce projet, la commission maltaise en charge de la sélection du partenaire privé retient deux choix : un consortium européen (classé en première position) ainsi que le consortium MML (classé en seconde position). Suite à divers cycles de négociation conduits parallèlement entre les autorités maltaises et le premier consortium d'une part et le consortium MML d'autre part, le choix s'était fixé pour le second. MML a ainsi officiellement été appelé à présenter sa meilleure et dernière offre le 15 décembre 2001.

Bien que le premier consortium ait offert un meilleur prix d'acquisition des 40 % des actions de MIA (un million de dollars plus élevé que MML), les négociations avec le premier consortium ont échoué. Au-delà des divergences de prix et des critères relatifs à l'offre des services techniques, c'est la confiance envers l'honnêteté et la bonne foi du premier consortium qui a été ébranlée malgré leur offre plus attrayante. En effet, la confiance interorganisationnelle envers ce consortium a été remise en cause par les autorités publiques maltaises suite à des manœuvres douteuses qu'il a adoptées durant la phase de négociation. Ainsi donc, malgré l'intérêt de cette proposition pour la partie publique, les autorités maltaises ont jugé bon d'abandonner la négociation avec ce consortium vu qu'elles remettaient en cause leur bonne foi (Lewis et Weigert, 1985; Ramonjavelo et al., 2006).

Les événements du 11 septembre 2001 sont également intervenus durant la phase de soumission relative au projet de MIA. Ils ont remis en cause les offres présentées par les divers soumissionnaires. Dans le cadre particulier du secteur du transport aérien, la catastrophe de ce mois de septembre avait perturbé l'évolution potentielle du trafic aérien et des tarifs afférents.

Dans ce contexte, le concessionnaire européen a revu son offre à la baisse. Dans ce sens, la partie publique maltaise a estimé que ce dernier avait soumis une offre superficiellement « gonflée » pour gagner l'appel d'offre. C'est pour cette raison que sa confiance envers la bienveillance et la bonne foi (Morgan et Hunt, 1994; Nooteboom et al., 1997; Ramonjavelo et al., 2006) de ce partenaire potentiel a été ébranlée. Cet incident a remis en cause la sélection potentielle du premier consortium européen. Un responsable de MML note à ce propos :

Je pense que ce qui est arrivé, c'est que l'autre soumissionnaire, lui, a dit [...] Bon, ça vient juste d'arriver, le 9/11. Je vais faire le pari que l'année prochaine, le trafic va être à la même place. Je pense donc il a rappelé plus haut. Puis, dans les semaines qui ont suivi, ils ont baissé en disant - écoutez, finalement, on réalise qu'on aurait dû s'ajuster davantage suite à l'évènement du 9/11.

Ce sont plutôt les cycles de négociation avec MML qui ont favorisé l'alignement des intérêts des parties publique et privée. En effet, leur offre concordait davantage avec les attentes et exigences du gouvernement maltais. Il s'agit ainsi d'un choix qui se base non seulement sur les compétences managériales et techniques de MML mais aussi sur la bienveillance et les intentions (Luhmann, 1979; Morgan et Hunt, 1994; Bachmann, 2001; Ramonjavelo et al., 2006) positives dont a fait preuve ce consortium dans le cadre des négociations avec le partenaire public et ce, malgré la crise du 11 septembre. L'intersection entre les mondes sociaux (Clarke, 1991; Strauss, 1991) du gouvernement maltais d'un côté et celui de MML de l'autre a conduit les parties à réussir leurs négociations. Un gestionnaire privé de MML explique ces faits en notant :

Eux avaient soumissionné substantiellement plus élevé que nous. Ils ont su le prix et y ont baissé leur offre à 1 M \$ au dessus de la nôtre. Alors, il y avait un écart important [...] Alors, qu'est-ce que ça fait? Le gouvernement était en furie parce que le gouvernement n'aime pas ça se faire jouer des tours de même. Ils se sont virés et ont dit - c'est correct. On prend le deuxième soumissionnaire même si le prix est à 1 M \$ plus bas, parce qu'ils ont trouvé qu'ils n'avaient pas été corrects.

Bien que la catastrophe de septembre 2001 ait représenté à l'époque un enjeu majeur dans le secteur, le consortium MML ne pouvait réexaminer les termes de sa soumission et a accepté d'en supporter les risques. Pour les décideurs de MML, il n'était pas question de revoir leur offre. D'une part, durant la période du 11 septembre, l'offre était déjà prête et il était bien difficile de la reprendre à nouveau à ce moment-là. D'autre part, personne ne pouvait prévoir les conséquences potentielles de cet événement sur le trafic aérien à long terme. Un responsable de MML explique à ce propos :

On est dans un contexte où certaines choses sont appelées à bouger [...] les décisions règlementaires sur les tarifs à l'aéroport, le trafic au moment où la transaction intervient [...] En 2002, on est toujours dans la foulée et c'est difficile de prévoir un choc structurel



aussi important; l'impact que ça va avoir dans deux ans, trois ans, cinq ans. Combien de temps ça va prendre avant que le trafic aérien se reprenne? C'était dans la foulée de 2001. Je pense que la soumission est peut-être rentrée dans les semaines qui ont suivi, quelque chose dans le style. Mais évidemment, à un moment où c'est difficile de changer la trajectoire d'une soumission [...] mais nous, on avait quand même rempli une soumission plus conservatrice. Alors, on était chanceux. Ça ne s'est pas fait avant mais ça s'est fait immédiatement après. Et là, il y avait un pari à prendre.

Pourtant, suite à cette catastrophe, il aurait été compréhensible que les gestionnaires de MML reconsidèrent leur implication potentielle dans ce projet surtout dans un marché aussi volatile que le marché maltais. Tel que noté précédemment, la république de Malte représente un des plus petits marchés européens même si plus du 25 % du PIB provient du secteur touristique. C'est un des secteurs qui a été le plus touché par la catastrophe du 11 septembre. Toutefois, tel que soulevé par les répondants de VIE, de SNC et même de Airport Investment Ltd., ils avaient déjà déposé une soumission plus « conservatrice » que leur concurrent, le consortium européen. Cela a notamment plaidé en leur faveur dans ce PPP. Un répondant de MML note à ce titre :

Les aéroports en zone touristique, sont très volatiles et sont vraiment fonction des trends de touristes. Puis, il y a des destinations touristiques, je dirais, Rome Paris, ce sont des destinations touristiques; des destinations touristiques qui ne changeront jamais. Alors, il y a toujours du monde qui va aller à Rome et à Paris. Mais pas, la République Dominicaine, Nassau, Malte; fait que ça, c'est beaucoup plus aléatoire. Fait que là, plus difficile à prévoir. Mais là, je dirais que le deal intervient; le prix qui est proposé est raisonnable. Il y a un certain nombre de gros éléments qui peuvent venir sur les décisions sur les tarifs et l'évolution du trafic dans les quelques prochaines années pour le contrecoup de 9/11.

Dans la même veine d'idées, l'analyse des données collectées sur le terrain montre que la décision d'accorder ce contrat de concession à MML a également été favorisée par la réputation des parties privées impliquées. Airport Investment Ltd. était déjà alignée dans le champ de la prestation des services aéroportuaires maltais. De plus, étant donné que VIE est un opérateur d'aéroports et que sa mission converge avec celle de MIA, sa réputation dans le domaine a aussi joué à leur avantage. SNC quant à elle est une firme d'ingénierie reconnue à l'échelle internationale pour ses compétences techniques et managériales.

Ainsi, les parties de ce consortium jouissaient d'échos favorables auprès des autorités maltaises et leurs réputations et expériences passées couronnées de succès plaidaient en leur faveur. Le choix de MML se base ainsi non seulement sur l'intérêt pour le gouvernement maltais de l'offre des services techniques proposée dans le cadre du dossier de soumission de ce consortium mais aussi sur la réputation ainsi que les expériences réussies des parties. Ainsi, c'est la confiance interorganisationnelle initiale témoignée par le partenaire public envers les réputations et les expériences passées (Morgan et Hunt, 1994; Gulati, 1995; Lewicki et Bunker, 1996; Woolthuis et al., 2005; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006) avec les parties à MML qui a encore plaidé en leur faveur.

Au début du processus de sélection, c'était la confiance interorganisationnelle vis-à-vis les compétences techniques et managériales des parties de MML et leur réputation sur le marché ainsi que l'intérêt de l'offre qu'ils ont présentée qui ont favorisé sa présélection par le gouvernement maltais, et ce malgré leur seconde position (suivant le consortium européen). Il s'agit non seulement de la confiance de compétence (Ring et Van de Ven, 1992, 1994; Das et Teng, 1998) mais également de la confiance basée sur la réputation des parties (Lewis et Weigert, 1985; Morgan et Hunt, 1994; Gulati, 1995; Woolthuis et al., 2005).

Toutefois, le comportement du premier consortium jugé inapproprié par les décideurs du comité de sélection public a joué en leur défaveur et a remis en cause leur fiabilité. Ironiquement, c'est cet incident avec le premier consortium et l'ébranlement de la confiance des pouvoirs publics envers ses intentions et sa bienveillance sur le moyen à long terme qui a fait pencher la balance pour MML. Sa sélection représente ainsi le fruit de l'intersection entre son monde social (Strauss, 1991) d'un côté et celui du gouvernement maltais de l'autre. Le chef du projet de SNC note à ce titre :

Je dirais que ça prend absolument une confiance au début; sinon, on ne fait pas équipe, s'il n'y a pas de confiance du tout. Une relation comme ça, c'est une relation où on met nos œufs dans le même panier avec une autre organisation. Le moins qu'il n'y a pas de confiance, on ne le fait pas. Parce que la vie est trop courte pour qu'on se fasse des problèmes de même. Fait que ça prend une base de confiance. Puis, il faut qu'on prenne le temps de se connaître et de se comprendre, puis de valider nos philosophies respectives. Et dans les discussions sur la manière d'organiser la compagnie, on finit par voir les réflexes des gens, comment ils sont [...] Je dirais par exemple, le moins qu'on douterait de l'intégrité d'une organisation, on ne ferait pas affaire avec eux. Puis ça, c'est

des affaires qu'on voit rapidement. Alors, il y a toujours une période où on s'apprivoise mutuellement. Puis ça, c'est important. Ça commence là, c'est le point de départ, il faut qu'il 'y ait un certain confort parce qu'après ça, on va passer de nombreuses années ensemble, à décider ensemble de certains grands enjeux [...] Fait que si on ne s'entend pas bien, ça ne fonctionne pas. C'est comme un mariage; ça c'est le cas dans MML et même avec le gouvernement.

Ainsi, en sélectionnant le consortium européen et MML, la partie publique maltaise est entrée dans une arène d'action et de négociation (Clarke, 1991; Strauss, 1991) avec ses partenaires potentiels. Toutefois, la remise en cause de la bonne foi et de la bienveillance du premier consortium a freiné l'évolution de la trajectoire d'interactions entre la partie publique et ce consortium. Ainsi, leurs cycles de négociation ont été interrompus. Parallèlement, l'arène d'action entre MML et la partie publique maltaise a évolué selon une trajectoire positive. Ces parties ont pu définir les balises de leur collaboration future en vue de « construire » un monde social commun, le « monde MIA » (Strauss, 1991).

#### **6.1.4 Négociation du contrat de concession de MIA**

Dans le cadre particulier des PPP, les négociations publiques-privées prennent principalement leur envol durant la phase de présélection. Comme noté précédemment, en novembre 2001, le gouvernement maltais a présélectionné deux consortiums pour la concession de MIA. Tel que suggéré par la procédure en vigueur en matière d'appel d'offre publique, les négociations préliminaires étaient conduites par le comité de sélection parallèlement avec ces deux consortiums. Toutefois, tel qu'expliqué dans la section précédente, le choix s'est finalement fixé sur l'offre de MML. Ainsi, le 15 décembre 2001, les décideurs de ce consortium ont été appelés à émettre leur offre définitive.

À partir de ce moment, le consortium européen qui était classé en première position dans le cadre de la présélection, n'était plus « dans la course » et a été évacué de l'arène d'action de MIA (Strauss, 1991). Parallèlement, les négociations avec MML sont entrées dans une nouvelle phase dans la mesure où ce consortium a été officiellement sélectionné pour le projet de concession de MIA. Ainsi, MML et la partie publique maltaise sont entrés en interaction afin de négocier le « nouvel ordre social » (Strauss, 1991) qui régirait leur

collaboration future. Une arène d'action (Clarke, 1991) a de ce fait pris naissance entre les parties potentielles au projet de concession. La figure 6.1 permet d'ailleurs de schématiser le processus d'évolution du projet de MIA.

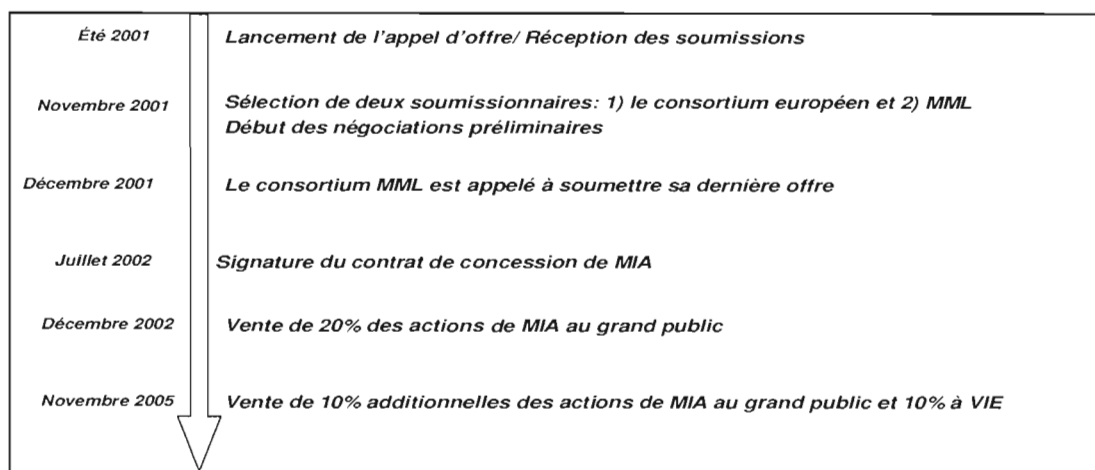


Figure 6.1 Évolution des événements dans le cadre du projet de concession de MIA

Durant ces cycles de négociation, chaque partie cherchait naturellement à défendre ses intérêts pour conclure une entente qui prenne en ligne de compte ses propres motivations et « principes supérieurs communs » (Thévenot et Boltanski, 1991). Afin de concrétiser leur collaboration sur le plan opérationnel, les parties publique et privée sont entrées dans une arène d'action pour mettre en place les balises formelles de leur projet commun. Accompagnés de leurs avocats, le gouvernement maltais et le consortium MML ont signifié leurs diverses exigences en ce qui a trait aux termes du PPP.

Les parties publique et privée appartiennent en effet à des mondes sociaux différents (Strauss, 1991) et sont motivées par des objectifs divergents. Pour cette raison, suite à divers cycles d'interactions, le contrat n'a été mis en place qu'après neuf mois de négociations entre les fonctionnaires publics, les gestionnaires de MML ainsi que leurs avocats et conseillers juridiques respectifs. Et vu l'ampleur de ce projet et ses risques potentiels, ces négociations ont également impliqué les conseillers financiers ainsi que les créanciers dont notamment la Deutsch Bank et la banque de Valetta. La figure 6.2 présente d'ailleurs les principales parties qui sont intervenues dans le cadre de la négociation du contrat de concession de MIA.

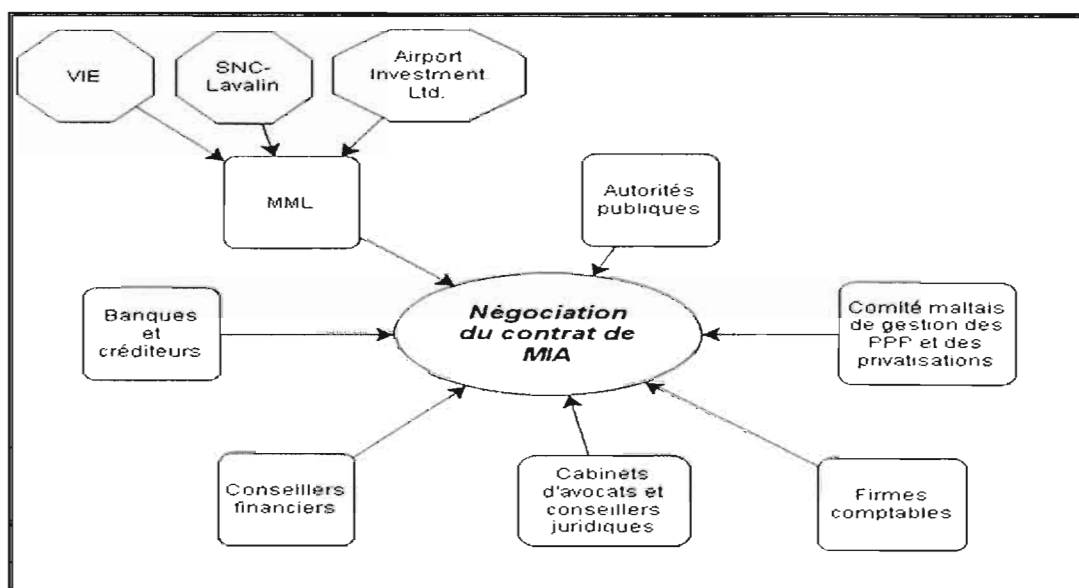


Figure 6.2 Principales parties prenantes impliquées dans la négociation du contrat de MIA

D'ailleurs, même les partenaires du consortium MML n'avaient pas les mêmes motivations. Chacune des parties était animée par ses propres objectifs sous-jacents à sa mission principale. Le tableau 6.1 permet de synthétiser les motivations des parties relevées dans le cadre de l'analyse des données collectées sur le terrain.

Tableau 6.1 Motivations des parties au projet de MIA

Parties au projet	Principales motivations
<b>Gouvernement maltais</b>	Conclure un contrat de services techniques et managériaux pour le développement des infrastructures, les opérations de fret et la mise en place d'un système de transport des passagers entre l'aéroport et les paquebots de croisière en escale à l'Île de Malte. Contracter une concession sur 65 ans avec des partenaires privés => long terme Respecter les exigences de l'intégration de la République de Malte dans l'Union européenne. Objectifs principalement sociopolitiques
<b>MML</b>	Acquisition de 40 % des parts de MIA Assurer la gestion et le développement des services aéroportuaires
<b>VIE</b>	Objectifs politiques et économiques => long terme
<b>SNC-Lavalin</b>	Objectifs économiques et visibilité sur le marché européen dans la niche du secteur aéroportuaire => court à moyen terme Assurer la gestion et le développement des services aéroportuaires
<b>Airport Investment Ltd.</b>	Objectifs économiques => long terme

À la lumière de ces données, il ressort qu'en tant qu'opérateur aéroportuaire d'un pays européen géré lui-même en PPP sous forme de concession, VIE était motivée aussi bien par des intérêts économiques que politiques. L'ensemble du processus a également été stimulé par les perspectives de l'intégration de la République de Malte dans l'Union européenne. Parallèlement, vu leurs missions et objectifs corporatifs, la firme privée d'ingénierie SNC ainsi que l'entreprise locale Airport Investment Ltd. étaient quant à elles, principalement motivées par des intérêts économiques. Le gouvernement maltais visait principalement quant à lui, des objectifs sociopolitiques. Un répondant de MML explique d'ailleurs les relations entre la République maltaise et l'Autriche sous-jacentes aux intérêts politiques de VIE dans ce projet en notant :

Il y a eu beaucoup de relations au niveau des pays. Je pense qu'il y a un ambassadeur ici à Malte, ce qui est plutôt rare. Les gens ont plutôt des délégations ou des commissaires [...] le Canada a un commissary ou quelque chose comme ça [...] si ce n'est pas un consul qui dépend de l'ambassade de Rome. Donc, il y a au niveau historique, un relationnel institutionnel entre les deux pays même au niveau de la recherche des projets. Depuis longtemps, l'aéroport de Vienne avait identifié l'aéroport de Malte comme une cible de privatisation.

Comme déjà mentionné, dans le cadre de ce partenariat, le ministère maltais avait pour objectif de trouver un partenaire stratégique pour l'acquisition de 40 % des parts de MIA en assurant la bonne gestion des ressources financières et en fournissant les compétences humaines nécessaires. Cet objectif est principalement animé par la volonté de favoriser le développement du secteur de transport aéroportuaire maltais afin de satisfaire la population locale en ce a trait au développement des infrastructures publiques aéroportuaires. Ce projet s'inscrit également dans la volonté des autorités publiques maltaises de favoriser le développement du secteur touristique et de répondre aux exigences politiques relatives à son intégration dans l'Union européenne.

Malgré les divergences des motivations des parties publique et privée, cela n'a pas empêché ces négociations inter-espèces (Astley et Fombrun, 1983) d'arriver à bon port. Au contraire, c'est la complémentarité entre les parties qui est sous-jacente à cette collaboration. D'ailleurs, c'est là l'essence même des PPP dont l'objectif est de profiter des complémentarités (issues des divergences) des compétences entre les parties engagées et de

la synergie (Reijniers, 1994; Bovaird, 2004; Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006; PPPUE, 2008; Skander et Préfontaine, 2009) naissant de leur collaboration et du développement de leur capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009). Ainsi, les partenaires voyaient au contraire dans ces divergences, une source de complémentarité plutôt qu'une source de discordance.

En effet, tel le cas de tout PPP, c'est la synergie naissante de la complémentarité des objectifs et des ressources des parties qui représente l'essence d'une telle stratégie collaborative (PPPUE, 2008). C'est le fondement de l'avantage collaboratif (Kanter, 1994; Vangen et Huxman, 2003; Jamali, 2004; Skander et Préfontaine, 2009) visé par les PPP. Selon un répondant de MML « Le plus important c'est qu'on puisse atteindre nos objectifs ensemble. On est très complémentaire. Mon grand-père me disait toujours, si deux personnes font la même chose alors l'un des deux ne sert à rien! ». Ainsi, c'est la divergence des motivations telle que soulignée dans la figure 6.3 qui représente l'essence même du recours du gouvernement maltais à cette stratégie de concession.

Par ailleurs, il semble évident que le fait déjà de conclure un partenariat avec un partenaire public sur le sol de son propre pays pourrait soulever diverses polémiques quant à l'étendue du pouvoir de ce partenaire dans le cadre du contrat de collaboration. Dans le projet de MIA, vu les risques sous-jacents et les investissements massifs qui y sont reliés, les partenaires privés ne concluraient pas ce contrat de concession s'ils n'avaient pas de garanties d'être couverts par les systèmes juridiques compétents au cas où un problème ou une crise soulèverait des différends avec la partie publique. Tel que soulevé par un gestionnaire de la partie privée :

L'analyse juridique fait partie de l'analyse de n'importe quel investisseur qui va dans une terre différente et qui fait un contrat avec un gouvernement. C'est sûr que ces investisseurs là, il faut qu'ils soient confortables avec the rule of law. Que vraiment, the rule of law existe dans ce pays. Que tu peux poursuivre le gouvernement et avoir un traitement équitable. Dans les pays où les gens jugent que ça n'existe pas, il y a très peu d'investissements étrangers; c'est simple comme ça. Si toi, comme investisseur, tu n'as pas cette confiance là, tu ne mets pas un sous dans le pays, c'est tout.

Ainsi, la décision même de soumissionner à l'appel d'offre lancée par le gouvernement maltais suppose que la partie privée témoigne une certaine confiance envers les lois et les réglementations sous-jacentes à leur collaboration dans le projet (Zucker, 1986; Williamson, 1993). Dans le cas de la concession de MIA, il semble évident que tous les partenaires de MML soient concernés par les conséquences d'un tel partenariat. En conséquence, tous doivent être confortables avec le système réglementaire en vigueur car c'est ce même système qui va garantir leurs droits en cas de crise ou de problème avec la partie publique. Il s'agit là du fondement même de la confiance institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Pate et Martin, 2003; Rouchier, 2003).

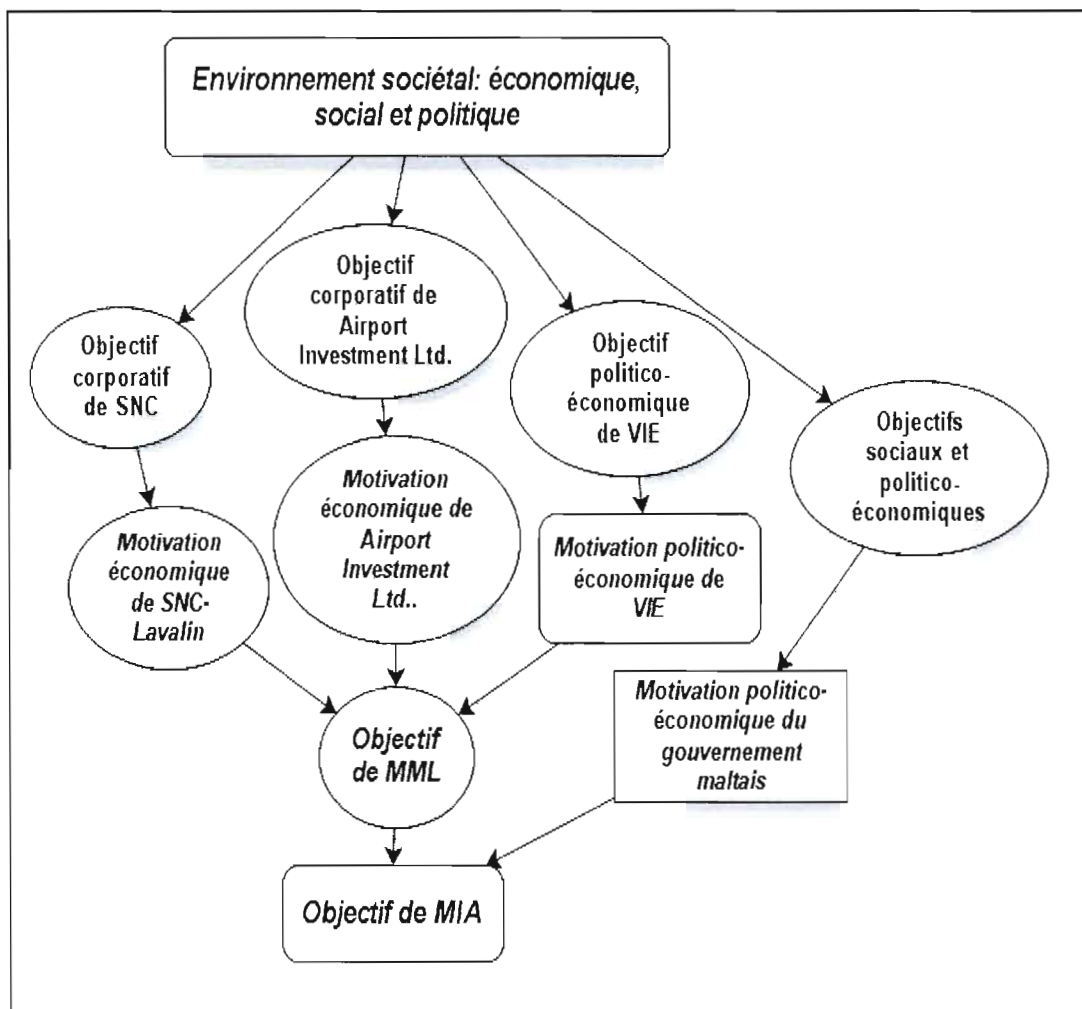


Figure 6.3 Divergences des motivations et objectifs des parties au projet de MIA



Naturellement, cette question se pose particulièrement dans le cadre des partenariats conclus à l'échelle internationale impliquant des partenaires de pays différents familiarisés avec des cadres juridiques différents (Ramonjavelo et al., 2006). Dans le cas de MIA, cette question ne s'est pas posée pour Airport Investment Ltd. vu qu'il s'agit d'une firme locale déjà accoutumée au système juridique maltais. Toutefois, divers questionnements relatifs au cadre juridique de la concession de MIA se sont posés pour SNC et VIE. À ce titre, un répondant de la partie privée explique :

Il n'y a pas eu blocage. Et il y a eu beaucoup de questionnements. De ce qui nous en a été expliqué c'est que le droit maltais a beaucoup de similitudes avec le droit anglais d'une certaine façon et le droit civil d'une autre façon par l'Europe continentale, par l'héritage italien et espagnol. Donc, ça rejoint beaucoup de concepts très similaires à nos concepts qu'on connaît ici et aux concepts que l'aéroport de Vienne connaissait chez eux. Il y a eu des technicalités très précises mais qui n'étaient pas inévitables qui sont dans tous les pays. SNC-Lavalin fait affaire dans plusieurs pays. Puis, c'est souvent beaucoup plus les dispositions d'ordre public qui sont gênantes, si on veut les dispositions d'interprétation contractuelle, parce qu'avec les dispositions d'interprétation contractuelle, on peut mettre les règles qu'on veut pour nous aider à interpréter. Si la loi locale dit que le trafic de drogue est illégal, le trafic est illégal. On aurait beau dire qu'on met ça en vertu des lois d'un pays où le trafic de drogue est légal, on ne pourrait plus faire de trafic de drogue dans le pays. Mais sur les dispositions d'ordre public où il fallait s'éduquer, puis il faut voir et bien comprendre les enjeux pour que commercialement, les dispositions soient prises pour être capables de supporter le risque qui vient avec ces dispositions.

Dans cet ordre d'idées, si une partie privée ne se sent pas à l'aise avec le système réglementaire et institutionnel du pays hôte, elle ne pourrait s'engager dans un tel partenariat. Au-delà des risques sous-jacents à l'investissement dans un pays tiers ou à la collaboration avec des partenaires étrangers en se basant sur les lois et réglementations de leur pays (le cas des partenariats entre organisations de pays différents), ces risques sont particulièrement spécifiques aux contrats de PPP. En effet, puisque le partenaire public jouit également du pouvoir législatif, l'investissement sur un sol étranger soulève plusieurs questionnements sur le cadre institutionnel de la collaboration. D'ailleurs, un répondant de MML explique :

Donc, je vous donne un exemple. Ça se fait par bail emphytéotique donc toutes les questions d'emphytéose sont très pointues, très complexes. Les droits d'un emphytéote ne sont pas les droits d'un propriétaire [...] c'est surtout quand arrivait le financement que ces questions là étaient problématiques parce que les financiers voulaient savoir ce qu'ils allaient chercher en termes de garanties possibles sur le financement qu'ils y faisaient.

Donc, c'était le pont entre les particularités locales inévitables et le projet avec le financement qui était possible à cette époque-là. De par le droit foncier à Malte, ce qui a été donné à MIA, c'est un droit d'emphytéose sur le site. Et le droit d'emphytéose fait en sorte que tu es propriétaire mais pas propriétaire. Tu es locataire mais locataire pour un bail de longue durée. Donc le fait d'être propriétaire emphytéote ou d'être emphytéote, ça crée un certain nombre de questions parce que d'un pays à l'autre, l'emphytéose peut être traitée différemment [...] puis ne donne pas un vrai droit de propriété. Donc quand arrive le temps de financer, il y a une certaine problématique qui est soulevée, qui n'est pas incontournable mais qui est là; la preuve, c'est que le projet s'est fait, mais qui donne moins de sécurité si on veut au prêteur. Donc ça, ça avait été des discussions qui avaient duré assez longuement, les questions autour de l'emphytéose, pas par blocage mais plutôt pour bien comprendre le droit local.

Contrairement aux partenariats privé-privé, les collaborations « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) que sont les PPP suggèrent que la répartition des pouvoirs entre les partenaires ne serait pas équitable. Considérant que le partenaire public jouit également du pouvoir de législation, les partenaires privés peuvent se retrouver dans une situation de rapport de force qui leur est défavorable. Pour cela, n'importe quel investisseur qui décide de collaborer avec le gouvernement d'un pays donné doit particulièrement considérer les risques sous-jacents pour se couvrir éventuellement en cas de désaccord. Ce questionnement s'est bien sûr posé dans le cadre de la concession de MIA. D'ailleurs, toutes les parties de MML avaient considéré ces enjeux relatifs à leur collaboration avec le gouvernement maltais. Un des répondants de la partie privée spécifie à cet effet :

Il faut toujours faire attention lorsqu'on fait affaire avec un gouvernement parce que ce n'est pas une relation d'égal à égal. Ça ne l'est jamais. Un gouvernement a toujours les pouvoirs et les moyens qui ne sont pas à la disponibilité d'un partenaire privé. Il a le pouvoir de législation, le pouvoir de nommer les juges, le pouvoir de taxation, le pouvoir de te faire la vie dure en réglementation, le pouvoir de te bloquer; un pouvoir de t'exproprier tout simplement et de dire vas en cour. Et un gouvernement a les moyens, pas ben d'argent [...] ses propres avocats sont là. Ça ne lui coûte pas cher de poursuivre. Il peut prendre tout son temps.

Toutefois, sur le plan juridique, il ressort que les partenaires de MML ont considéré ces risques afin de se protéger et de garantir leur droit à cet effet. En effet, dans le cadre de leur « arène d'action » (Clarke, 1991) avec les autorités publiques maltaises, les parties de MML ont réussi la mise en place, dans le contrat de concession, d'une clause relative à la protection de la partie privée au cas où la partie publique légiférerait de façon discriminatoire envers les

concessionnaires de MIA. Évidemment, l'acceptation de la partie publique d'inclure une telle clause dans les termes du contrat démontre sa bonne foi et ses intentions positives (Morgan et Hunt, 1994; Lewicki et Bunker, 1996; Das et Teng, 1998) quant à la réussite de ce PPP. Le consultant juridique de MML affirme :

La façon que les partenaires privés se protègent, c'est par la présence dans les conventions de dispositions contre les changements de loi à effets discriminatoires. Si demain matin, il y a une nouvelle taxe sur la main d'œuvre qui s'applique tous secteurs confondus, et on perçoit 1 % de tous les salaires pour un fond d'assurance parentale. Vu que ce changement là n'est pas à effet discriminatoire, c'est un risque de faire affaire dans le pays. C'est un pays qui prône l'assurance parentale, qui a décidé de créer un fond; ça s'applique à tout le monde. C'est un risque que les partenaires privés vont être à même de prendre parce que c'est le risque de faire affaire. Si par contre demain matin, le gouvernement de Malte décide de taxer les activités d'assistance technique dans les aéroports, et que ça ne vise que nous, c'est un effet discriminatoire. Aujourd'hui, de plus en plus, dans les PPP, à travers le monde, ça suit un peu le modèle des PFI d'Angleterre. C'est que les changements de loi à effet discriminatoire, c'est-à-dire qui viennent viser ton projet ou ton statut ou ta structure d'entreprise, dans un projet particulier, sont indemnisables, si je peux dire. Donc ça, c'est un ticket modérateur au changement de loi qui viendrait viser ce qui pourrait être un jour ou l'autre qualifié de nationalisation déguisée ou d'expropriation déguisée parce que les charges de l'aéroport augmenteraient alors que tout le reste du pays n'augmente pas.

#### **6.1.5 Signature du contrat de concession de MIA**

Bien que les négociations entre le comité public maltais et MML aient déjà été entamées dans le cadre de la présélection des soumissionnaires, soit en novembre 2001 et que les négociations définitives aient commencé en décembre 2001, le contrat de concession n'a été effectivement signé qu'en juillet 2002. Suite à ces longs cycles de négociation et d'interactions entre le gouvernement maltais d'un côté et le consortium MML de l'autre, les parties sont arrivées à trouver une base commune où convergent leurs intérêts respectifs. Donc, en définitif, ces négociations auront ainsi duré presque neuf mois au bout desquels un compromis entre les mondes public et privé a été atteint (Strauss, 1991).

Dans le cadre des PPP, les pouvoirs publics jouissent d'un plus grand pouvoir dans la mesure où « ils mettent sur la table » dès le lancement de l'appel d'offre leurs principales exigences et conditions pour une telle collaboration. Par ailleurs, dans le cadre particulier de MIA, tel que soulevé précédemment, plusieurs consortiums privés étaient intéressés par ce contrat de concession. Vu son intérêt stratégique et ses retombées politiques et économiques potentielles, il représentait la cible de plusieurs entrepreneurs privés. Cela a bien sûr conféré un pouvoir de négociation plus important au gouvernement maltais. Un gestionnaire privé de MML spécifie :

Le contrat, pour le gouvernement c'est un contrat d'adhésion. Il met sur la table – voici, ça va être l'entente de concession. Dans le cas de Malte, il y avait une concession de 65 ans. Elle était définie; c'était ça. Puis voici les termes selon lesquels vous achetez 40 % d'actions, puis combien vous payez pour ça ? Normalement, la façon que les gouvernements fonctionnent, il y a deux, trois ou quatre soumissionnaires puis, on voit les documents contractuels; tout le monde est appelé à faire des commentaires. Puis là, le gouvernement choisit les commentaires qu'il veut retenir. Puis, il en retient certains et en laisse d'autres, de côté. On regarde la documentation finale qui est proposée par le gouvernement. Et on dit – Bon, est-ce que les clauses contractuelles proposées font notre affaire? Est-ce que c'est quelque chose avec laquelle on peut vivre? Est-ce que le partage de risques, de la manière qu'il est défini, nous est acceptable? Puis une fois qu'on s'est mis à l'aise avec le contrat proposé qui rendu là est un contrat d'adhésion; il n'y a plus de négociations. On dit – voici, nous autres, on est prêt à payer ça pour acheter ça. Donc il n'y a plus de créativité qui est possible de ce côté-là. Puis dans le fond, à ce moment là, on fait une recommandation qui reflète je dirais, qui reflète les lieux communs qu'on est capables de définir sur notre manière de fonctionner et des choses qu'on vit ensemble.

En effet, partant de l'idée que les parties avaient des objectifs différents et étaient animées par des motivations divergentes, la signature du contrat de collaboration, mécanisme de contrôle formel (Christ et al., 2008), signifie qu'elles sont arrivées à un commun accord. Celui-ci représente l'intersection entre les mondes public et privé (Clarke, 1991). Toutefois, tel que soulevé dans la section précédente, les partenaires de MML avaient eux-mêmes des motivations divergentes. Bien que leur objectif commun fût de décrocher le contrat de concession de MIA et de gérer au mieux cette concession, ils étaient, à la base, incités par les intérêts corporatifs sous-jacents à leur logiques et stratégies institutionnelles respectives (Friedland et Alford, 1991; Hafsi et al., 2002).

Pour cette raison, en plus des divergences plus générales d'ordre public-privé, certaines divergences privées-privées, entre les parties de MML ont été prises en ligne de compte dans le cadre de ce contrat de concession. Parmi ces enjeux, figure la durée de l'engagement des parties de MML dans le projet et le droit de transfert de leurs actions.

En effet, vu l'importance stratégique d'un tel projet et les risques sociopolitiques et économiques sous-jacents pour l'économie interne et la gestion des affaires externes, le gouvernement a opté pour la sélection d'un partenaire qui s'engagerait à ne pas revendre ses actions dans MIA avant 15 ans. Néanmoins, cet engagement ne s'inscrivait pas dans les perspectives de SNC. Donc, indépendamment des autres parties à MML, SNC a négocié avec le gouvernement maltais les termes de son implication dans ce projet. Suite à divers cycles de négociations, le gouvernement lui a ainsi accordé le droit de revendre ses actions au bout de 10 ans plutôt que 15 ans. Selon les termes du conseiller juridique de SNC :

Le gouvernement maltais essayait de trouver un partenaire qui resterait dans le capital pour une assez bonne période; ils ont proposé 15 ans. SNC-Lavalin était moins enclin à accepter 15 ans que l'aéroport de Vienne pour différentes raisons : 1) la participation de SNC est plus faible que la participation de Vienne; 2) avec notre rôle de constructeur dans le domaine des aéroports, il était difficile pour nous de complètement s'empêcher de participer à d'autres projets. Donc, c'est un peu dans ce cadre-là que le 15 est passé à 10 et avec des exceptions. Leur but est de fidéliser un partenaire qui ne sera pas là pour faire un coup d'argent sur une transaction d'équité seulement en gagnant le projet, en bâtissant le projet, en partant le projet, en ayant le gros volume et en sortant, l'année d'après et en vendant sa participation à Pierre Jean Jacques. Eux, ça les sécurisent que le partenaire est là pour le long terme. Mais, nous, ça nous gêne un peu parce que les investisseurs aiment la liquidité de l'investissement en premier plan. Donc, le moins long cette période, le mieux on se porte. Puis, c'est pour ça que nous, on est différent de Vienne un peu [...] Vienne était prêt à accepter. Les Européens en général acceptent des plus longues périodes de restriction.

Fruit de leurs interactions et négociations, le contrat de concession représente, sur le plan opérationnel, l'intersection entre d'une part les objectifs du monde social MML et d'autre part, ceux du monde social du gouvernement maltais. Les parties n'auraient pu donner leur accord sur des termes contractuels qui ne leur convenaient pas. C'est notamment le cas de la durée du contrat de concession qui a été négociée par les parties qui sont finalement arrivées à un compromis inter-mondes (Strauss, 1991), autrement-dit, à un terrain d'entente commun.

Également, parmi les termes négociés entre les parties publique et privée dans cette phase, figurent les stratégies relatives aux modes de rémunération de MML. En effet, afin de garantir l'efficacité et la performance du concessionnaire, le gouvernement a opté pour la stratégie de rémunération selon l'EBIDATA<sup>12</sup>. Ainsi, en vertu du contrat de concession, il y a une part de la rémunération du consortium MML qui dépend de la qualité de leur performance dans le cadre de ce projet. Autrement dit, mieux il gère l'aéroport, plus fort est l'EBIDATA et meilleure sera sa rémunération. Le gouvernement a opté pour la mise en place de cette stratégie de rémunération afin d'inciter les gestionnaires de MML à assurer une bonne gestion des comptes et de bons résultats de l'aéroport. Ce choix se traduit par des dividendes qui seront partagés entre tous les actionnaires selon les parts qu'ils détiennent dans MIA. Cette stratégie de rémunération avait également pour objectif de garantir les droits de tous les actionnaires dont la partie publique elle-même.

Par ailleurs, dans le but de garantir les droits des citoyens ainsi que des opérateurs aériens ou commerciaux faisant affaire dans le cadre de MIA, la partie publique maltaise a instauré des règles de tarification des services aéroportuaires. Celles-ci ont pour but de contrôler les revenus sous-jacents à la gestion des activités aéroportuaires de MIA par le consortium MML. Le gouvernement a ainsi mis en place deux types de rémunération : un type réglementé et un autre non réglementé. Un des gestionnaires principaux de MML explique :

Essentiellement, c'est un modèle où on a des revenus réglementés et des revenus non réglementés. On a convenu d'un certain nombre d'éléments à réglementer qui ne sont à risques que dans la mesure où les passagers cessent de venir à l'aéroport donc on a un tarif qu'on multiplie par le nombre de personnes [...] un tarif pour les passagers. On a des tarifs également au niveau des avions qu'on multiplie par le nombre d'avions. C'est des tarifs dits réglementés [...] Également sur le combustible qu'on vend. Et donc au niveau commercial, il y a aussi une série de cash flow qui viennent...on parle toujours à l'intérieur de l'opération de MIA [...] donc, pour les revenus de concession, un Tim Horton avait passé, ce serait bien [...] il n'y en a pas, mais il va verser typiquement de 10 à 20 % de ses revenus de concessions à l'aéroport pour le loyer avec un minimum annuel, avec un pourcentage qui va varier selon le type de business. Et tout ça, c'est des revenus donc commerciaux qui sont strictement au gré à gré avec les commerces qui sont là. Les revenus qui sont réglementés par le gouvernement [...] et il y a également des revenus de concessions pas aéroportuaires mais avec les compagnies d'aviation. Par exemple, Air Malta qui fait la manutention des bagages et des passagers pour eux et pour d'autres

---

<sup>12</sup> Earnings before interest, tax and other income and exceptional items.



comme Lufthansa par exemple et reçoit des revenus de Lufthansa; Air Malta nous verse une partie de ces revenus là. Même chose avec la société qui fait le ravitaillement des avions qui nous verse une redevance de mettons 2 cents le litre pour le combustible qu'il livre aux sociétés aériennes. Donc, s'il n'y a pas d'avions, il n'y a pas de revenus; s'il n'y a pas de passagers, il n'y a pas de revenus. Il y a un risque commercial. Et le modèle commercial en plus, compte tenu donc du type de concession; c'est un investissement commercial dans la mesure où il est mature comme modèle, ce n'est pas tellement risqué. Ce n'est pas tellement risqué mais c'est à risque. Un autre septembre 2001, je ne suis pas sûr que ça va reprendre.

Les termes du contrat de concession sont donc le fruit de la convergence des exigences des mondes sociaux (Clarke, 1991; Strauss, 1991) de MML et du gouvernement. Parmi les principaux termes de cet accord figurent les points suivants :

1. l'acquisition par MML de 40 % des actions de MIA sous forme d'une concession sur 65 ans et le développement des infrastructures et systèmes ainsi que la gestion des services aéroportuaires et de paquebots de croisières;
2. l'implication de VIE et de Airport Investment Ltd. dans le projet pour au moins 15 ans et l'engagement de SNC dans le projet pour au moins 10 ans suivant la signature du contrat (juillet 2002) et leur abstention de vendre leurs actions durant ces périodes respectives;
3. l'acceptation des parties privées que le gouvernement maltais vende au grand public 20 % des actions de MIA au moment de la signature du contrat de collaboration avec MML;
4. l'engagement des parties privées de MML de ne pas acquérir directement ou indirectement d'autres actions de MIA pendant une période de 24 mois suivant la signature du contrat de concession (juillet 2002);
5. l'acceptation des parties privées de MML que le gouvernement maltais cède encore dans l'avenir un pourcentage de ses actions sur le marché boursier.

Par ailleurs, au-delà de ces divers termes de gestion du contrat de concession et des diverses clauses relatives aux mécanismes de gouvernance, les parties ont convenu de créer, dans le cadre du contrat de concession de MIA, trois types distincts d'actions :

1. les actions ordinaires de type A détenues par le gouvernement;
2. les actions ordinaires de type B détenues par les parties de MML;
3. une seule action de type C qui revient au gouvernement maltais.

Les actions de types A et B offrent les mêmes droits, bénéfices et pouvoirs et jouissent de la même valeur nominale. Toutefois, les actions de type A sont transférables et peuvent être vendues par les autorités maltaises à leur guise. Par contre, les actions de type B ne sont pas transférables pour une période de 15 ans (pour VIE et Airport Investment Ltd.) et de 10 ans pour SNC-Lavalin. Au-delà de ces délais, ces actions peuvent être vendues au même titre que n'importe quelle action ordinaire de type A.

Finalement, l'action de type C ne peut être réémise et offre des pouvoirs et avantages relevant de la suprématie gouvernementale ainsi que le droit d'implication et de recours du gouvernement. Elle lui assure le droit de siéger sur les conseils de MIA et de prendre des décisions importantes ou stratégiques par rapport au pays dont par exemple, les décisions d'intérêt national. Cette action est non transférable et ne peut bénéficier qu'au gouvernement maltais.

Ainsi, en plus des termes du contrat permettant de garantir les droits et obligations des parties, la mise en place de cette action distinctive de type C représente en soi une source de pouvoir à la disposition du gouvernement; autrement dit un dispositif de contrôle formel pouvant être adopté par la partie publique maltaise. Partant de la portée de ce projet et des risques sous-jacents, cette action a été créée pour permettre à la partie publique de contrôler les actions de ses homologues de la partie privée.

Évidemment, il s'agit du seul aéroport du pays pour lequel le secteur touristique joue un rôle capital. Qui plus est, la République de Malte était sur le point d'intégrer l'Union Européenne. Ce projet revêtait dès lors une portée stratégique exceptionnelle aussi bien sur le plan national qu'international. Un responsable du privé explique ce mécanisme de contrôle comme suit :

Avant de vendre, le gouvernement s'était protégé à l'époque par ce qu'on appelle une golden share. Ils détenaient une action dorée, la golden share, pour bloquer si la direction de l'Aéroport International de Malte allait prendre une décision qui allait contre l'intérêt national. Donc, on a créé une catégorie d'actions qu'on appelle souvent des golden shares qui lui permettaient de bloquer une telle décision. Une seule action qui est non votante, non participante mais c'est un droit de veto si on veut sur des questions bien précises. Une action de ce type là permettait d'arrêter une action qui aurait été contre l'international, la défense nationale, la sécurité, des trucs comme ça [...] permettre aux



avons d'atterrir sans s'identifier. Ils nous bloquent et ils doivent reprendre le projet; il y a toutes sortes de conséquences. Donc, le gouvernement a choisi ça pour se protéger et je crois que c'est normal parce que c'est stratégique. C'est le seul aéroport; un aéroport, de façon générale, c'est stratégique. Lui en plus, c'est son seul sur le territoire. Il y avait l'Union Européenne à l'époque qui était discutée mais qui n'était pas encore un fait accompli. Fait que lui s'est protégé comme ça. Ici, ou ailleurs, c'est par des cas de défaut que les gouvernements se protègent en attendant d'être rendus au défaut avant d'intervenir. C'est peut-être moins stratégique. C'est un concept qui existait déjà sur d'autres aéroports, comme à Londres, Mexique. Donc, je crois qu'il a été bien conseillé, qu'il a choisi la bonne option à l'époque pour se protéger contre ce genre de risques là.

En tant que mécanisme de contrôle formel, le contrat de concession de MIA représente la pièce maîtresse de la collaboration entre le gouvernement maltais et MML. Ce contrat n'est autre que l'opérationnalisation des négociations conduites dans l'arène d'action (Clarke, 1991; Strauss, 1991) publique-privée. Il renferme les termes relatifs aussi bien aux exigences et obligations qu'aux droits des deux parties. Ces termes représentent les paramètres de leurs interactions. Tel que suggéré par un répondant de la partie publique :

« I think that the contract or the legal documentation is just the legal basis of that is what next [...] that is what sets the foundation stone. And one cannot change; those are the parameters. The parties have to agree as how they will act. There is certain basis. It has to be observed. For example there are certain terms about how does the state protect itself from private enterprise in case of emergencies...security issues, issues of natural importance and significance. »

Toutefois, bien que le contrat en tant que mécanisme de contrôle formel représente le fondement des relations partenariales (Borys et Jemison, 1989; Das et Teng, 1998; Christ et al., 2008) dont notamment les alliances « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983), il est largement reconnu que les contrats ne peuvent jamais tout prévoir à l'avance (Williamson, 1993; Woolthuis et al., 2005). De plus, dans le cadre particulier des projets s'inscrivant dans le long terme, l'évolution de l'environnement général de la collaboration et les crises pouvant surgir aussi bien à l'interne qu'à l'externe (Miller et Lessard, 2000; Bernier, 2005; Ramonjavelo et al., 2006; PPPUE, 2008) ne peuvent être prévisibles à l'avance par les parties. Puisque dans le cas de MIA, il s'agit d'un contrat de concession sur 65 ans, il apparaît évident que les dynamiques collaboratives pourront être renégociées par les acteurs tout au long de leurs interactions. Selon le gestionnaire du projet de SNC :

Le contrat, c'est une chose mais la manière que le contrat va être... parce que le contrat ne peut jamais tout prévoir. Puis le contrat n'est jamais parfait. Alors, une fois qu'on a signé le contrat, il va arriver soit des imprévus [...] soit il va y avoir dans le contrat des choses qui ne sont pas comme on pensait qu'ils étaient. Alors, des fois, l'écriture, on l'avait mis mais les événements évoluent puis à un moment donné, on est appelé à réexaminer l'application de certaines choses du contrat; ça arrive tout le temps. C'est très très rare mais des fois, c'est un changement de gouvernement.

La section qui suit vise à relever les dynamiques d'évolution de la confiance et du contrôle durant la phase de réalisation du projet. Au-delà du contrat conclu dans la phase de précollaboration, l'ordre social (Clarke, 1991; Strauss, 1991) sous-jacent à cette concession est quotidiennement renégocié par les parties tout au long de la phase d'opérationnalisation du projet. Cette renégociation quotidienne des termes de leur collaboration est principalement due à l'incomplétude des contrats (Woolthuis, 2005; Christ et al., 2008) et aux variations et crises pouvant surgir dans l'environnement du projet (Gray, 1985; Miller et Lessard, 2000; Jamali, 2004; Jimenez-Valencia et Pasquero, 2005; Hafsi, 2009; Préfontaine et al., 2009).

## **6.2 L'évolution de la confiance et du contrôle durant la phase d'exécution**

Une fois le contrat signé, les parties publique et privée sont entrées dans la phase d'exécution (Pinto et Slevin, 1989) ou commencement (Dent, 2000) du projet de concession de l'aéroport. À partir de ce moment, les acteurs ont entamé la mise en place des balises de leur collaboration. Il serait prévisible que ces interactions seraient principalement fondées sur les termes négociés et agréés par les parties durant la précollaboration. La première partie de cette section vise à présenter l'évolution de la relation entre MML et le gouvernement maltais à partir du déclenchement de la phase d'exécution, soit à partir de juillet 2002.

Par la suite, partant du fait que l'évolution des types de confiance et ceux du contrôle peuvent varier en fonction des enjeux pouvant surgir dans l'environnement partenarial, la deuxième partie expose les principaux enjeux qui se sont manifestés durant l'exécution de MIA. Certains de ces enjeux étaient déjà prépondérants dès la phase de précollaboration. Toutefois, vu que ces enjeux ont évolué principalement durant la phase d'exécution du projet de MIA, ils seront plutôt présentés dans la deuxième partie de cette section.

### 6.2.1 Déclenchement de la phase d'exécution et développement de l'esprit collaboratif

Dès le début de la phase de commencement du projet, les parties sont entrées dans la phase effective de réalisation de la concession de MIA. Dès lors, il ne s'agit plus de savoir quels sont les termes du contrat ni quels sont les droits et obligations des parties. Il importe plutôt pour les acteurs du terrain de déterminer, sur le plan opérationnel, comment atteindre leur commun objectif, celui de MIA. Le contrat a dès lors été mis de côté et les parties ont « retroussé leurs manches » pour entrer dans de nouveaux cycles d'interactions. Ces cycles avaient notamment pour objectif de mettre en place le « *modus operandi* » selon lequel sera géré le projet de concession. La dynamique partenariale a ainsi été réorientée; elle demeure bien sûr fondée sur l'entente collaborative à laquelle toutes les parties ont adhéré durant la phase de précollaboration. Une répondante de MML exprime cette idée en soulignant: « During the bidding processes [...] obviously it was stressful and it is normal to these processes to be stressful and to be intense, to be very very intense. So after the contract has been signed, it became smoother, more normal because you go from basically a competition to management [...] so the process is changed. »

En effet, une fois les termes de la collaboration négociés et le contrat du partenariat signé, le projet de MIA entre dans une nouvelle dynamique. Les parties passent de l'esprit concurrentiel à l'esprit collaboratif proprement dit. Toutefois, le changement de la dynamique générale entre les acteurs demeure est circonscrit par les termes ou « paramètres » signifiés formellement dans le contrat de PPP signé par MML d'un côté et le gouvernement maltais, de l'autre. Un répondant de la partie publique explique: « They have their parameters and they work within the parameters [...] Those parameters are obviously covered by rules of governance and there are things like audit committees in place and other aspects to make sure that things work. It is quite straight forward, really. »

En outre, tel que soulevé précédemment, à partir de la phase d'exécution, les acteurs commencent à interagir de plus en plus intensément. Les divergences des perspectives et des motivations des parties se dissipent au profit de leur objectif commun, celui de la concession de MIA. Ce changement de dynamique entre les parties ne se fait pas du jour au lendemain et

évolue dans le temps. L'évolution des interactions entre les parties au PPP peut être positive ou négative. Elle dépend notamment du développement de l'esprit collaboratif et des compréhensions communes ainsi que la réduction de la distance relationnelle qui les séparait durant la phase de précollaboration (Horwitz, 1990). Ce rapprochement des parties peut être favorisé par le développement de la capacité partenariale entre les acteurs engagés dans le partenariat (Préfontaine et al., 2009) et par la naissance d'une certaine familiarité entre eux (Gulati, 1995).

L'analyse des données empiriques montre que les relations partenariales dans la concession MIA ont positivement évolué. Le partage des parts dans ce projet suggère que l'évolution des interactions au sein de MML a eu un effet direct sur la dynamique collaborative dans MIA. Parce qu'il s'agissait d'un « partenariat composé » impliquant d'un côté un consortium où diverses entités organisationnelles sont engagées et d'un autre côté, un partenaire public, il ressort que les interactions au sein de MIA sont principalement fonction des relations au sein de MML. La figure 6.4 permet de schématiser le modèle des interactions partenariales entre les entités engagées dans le projet.

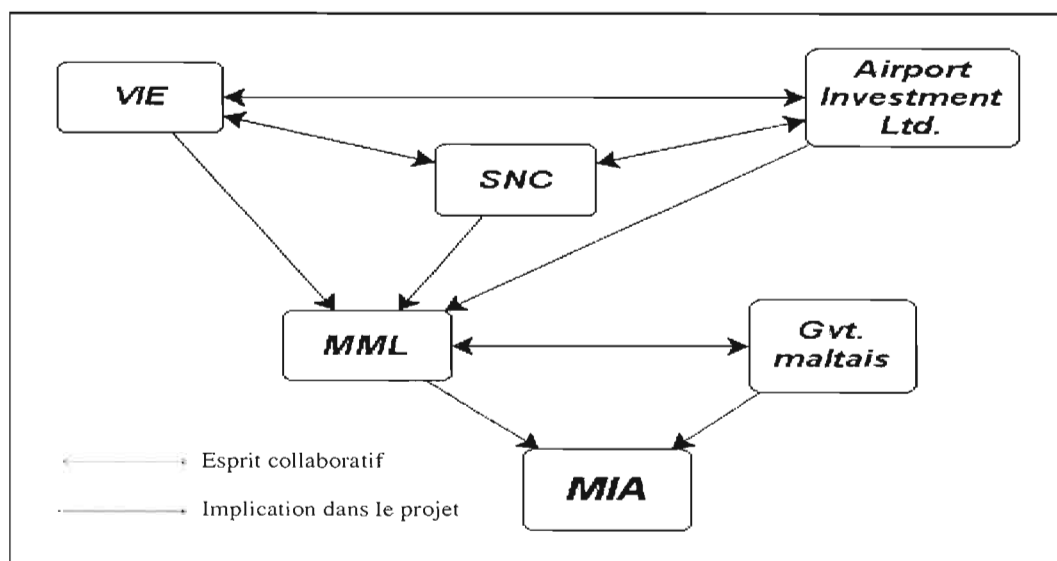


Figure 6.4 Interactions collaboratives entre les parties de MML et de MIA

C'est en effet l'interaction entre VIE, SNC et Airport Investment Ltd. qui forme la dynamique collaborative au sein de MML. Parallèlement, le succès des interactions dans MIA dépend des relations développées entre MML et le gouvernement maltais. Ainsi, dans le cadre des partenariats « composés » où une des deux parties, un consortium implique diverses organisations, la dynamique collaborative dépend elle-même de celle qui est sous-jacente au consortium. Autrement dit, la réussite des interactions dans le partenariat « inter- espèces » (Astley et Fombrun, 1983) que représente MIA dépend en grande partie des interactions dans le consortium MML.

L'évolution des relations collaboratives dépend aussi bien des interactions formelles au sein des conseils d'administration de MML et de MIA que des interactions informelles nées de leurs relations quotidiennes. Selon un gestionnaire de MML :

C'est différent entre le partenaire privé et public au sein du partenariat. Mais il demeure que la partie informelle est importante aussi [...] Puis que l'esprit de collaboration fait une grosse différence dans le succès de ces projets là. Puis qu'il y a des projets qui sont des succès. Ceux qui sont des succès, généralement, c'est parce que il y a eu un esprit de collaboration. C'est dans le projet MIA mais aussi dans MML.

Ce sont en effet, les compréhensions mutuelles et la communication (Dubé et al., 2009) entre les parties engagées dans MML et dans MIA qui ont favorisé le développement de cet esprit de collaboration entre les parties. Cette capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009) se base notamment sur la confiance relationnelle (Zucker, 1986; Gulati, 1995) entre les parties engagées dans le PPP. Cette confiance est née des interactions cycliques entre les acteurs impliqués dans le monde MIA et relève aussi bien du niveau interpersonnel qu'interorganisationnel (Sako, 1991; Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006).

Au début de leurs interactions, les partenaires n'avaient pas les mêmes motivations. Néanmoins, en intégrant le projet de concession, ils ont formulé leur accord à poursuivre leurs propres objectifs par le biais de la poursuite de leur objectif commun, celui du PPP de MIA. Il ressort que c'est la confiance préliminaire envers leurs homologues au partenariat qui a permis aux acteurs de faire preuve d'ouverture pour « écouter » leurs partenaires et comprendre leurs besoins et motivations. C'est notamment le développement des

compréhensions mutuelles entre les acteurs-clés qui a suscité l'esprit de collaboration. Un répondant de la partie publique explique l'évolution du climat général de la collaboration dans le projet de MIA en notant :

« Well I would say that today, that relationship is being involved tremendously. In the first year, there is always a little of what I call – scepticism that exists [...] because you don't really know where you stand. You're still finding your feet; you still try to try and to understand people. And so I wouldn't say are the same– No, absolutely not. But there was always [...] I think there was always the conviction on the part of government...that it was dealing with the right people. So there was always a level of scepticism, but at the same time, confidence that these were the right people. It is a very good relationship between the stakeholders at MIA and the government. And there is a level of mutual understanding which helps. »

Évidemment, l'évolution des compréhensions mutuelles entre les parties dépend du développement des relations collaboratives entre les acteurs engagés dans le projet. En réalité, ce sont les dynamiques interpersonnelles qui sont sous-jacentes aux relations partenariales (Sako, 1991; McAllister, 1995; Christ et al., 2008). Un répondant de la partie publique explique l'institutionnalisation de la confiance (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006) au niveau interorganisationnel : « So we tend to think in terms of corporate, corporate are still native people [...] Corporate doesn't speak; corporate doesn't feel; corporate doesn't care; doesn't listen and doesn't think. They only think through humans. I firmly believe that it is the humans that make projects works. »

En effet, vu que les PPP sont des stratégies collaboratives qui se basent sur la synergie naissante entre les parties engagées dans l'action, le succès de ces projets dépend notamment du relationnel interpersonnel (Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006; Préfontaine et al., 2009) entre les acteurs-clés. Selon un répondant de la partie privée :

Si on a un conventionnel contrat de construction, on a une construction à faire [...] six mois, on est dans nos bottes et nos chapeaux de construction, on fait notre truc et on s'en va dans six mois. Peut-être qu'on va essayer de partir [...] même s'ils ne s'entendent pas parfaitement, ils finissent le mandat parce que c'est ponctuel [...] il faut s'entendre. Il faut que les gens aiment travailler ensemble. Ils vont avoir beaucoup d'heures à travailler ensemble. Ils vont être sur les mêmes conseils d'administration, ils vont être dans les mêmes bureaux. Donc on essaie de maximiser les chances de réussite du partenariat; et je pense que les deux parties, autant publique que privée comprennent bien ce concept là.

Il semble évident qu'une fois le contrat signé, ce sont les personnes qui sont engagées dans le projet qui amorcent les cycles de négociations. Qu'il s'agisse des chefs du projet ou même des membres du Conseil d'administration, ces ressources représentent les principaux « joueurs » du projet dont le succès dépend de la nature de leurs relations interpersonnelles. Selon l'avocat de la partie publique:

« I think that once the documentation has been signed and the deal closed, everybody forgets about documentation and gets all in this business. Then it is a personalised relationship. It develops and goes well beyond the documentation [...] The documentation is just a formality but you have to manage your business. And in a way, you consider most appropriate solutions but you never go back to read the documentation- not really. »

Le développement des relations partenariales dépend en majeure partie des acteurs en place. Plus ils accumulent des connaissances sur leur homologues et tentent de comprendre leurs motivations et « façons de fonctionner », plus la confiance interpersonnelle se développe et favorise le succès de la relation partenariale. Il s'agit notamment de la confiance interpersonnelle cognitive (McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances accumulées par une partie sur l'autre (Shapiro et al., 1992). Selon une répondante de la partie privée: « It is a very good looking partnership and it also depends on the people who are in the project. And I know M. A now for six years because I was in that process and he was in the process; M.D was in the process. So we know each other. If there are topics, we can discuss»

C'est justement l'évolution des interactions entre les partenaires tout au long de leur collaboration qui a permis aux acteurs de développer leurs connaissances sur leurs homologues au projet. Ainsi, dans MIA, c'est l'interaction entre les chefs de projets, les gestionnaires et les intervenants de la partie publique et ce, depuis la précollaboration, qui a favorisé le développement des relations collaboratives. Certains intervenants de SNC, de VIE, d'Airport Investment Ltd. et même du gouvernement ont en effet été impliqués dans le projet depuis le début des négociations. Un répondant du public explique:

« Undoubtedly, as SNC-Lavalin, VIE and Airport Investment Ltd. within the consortium worked together for a long period of time [...] you get to know the characters of the individual better. And also, the characters of the organization [...] I think the level of confidence or trust was always a high level of trust that we have got for each other.

Clearly, you can understand each other's position more and more all the time. Although the organizations have remained the same [...] some individuals have remained the same and some have changed. M. A. who is one such individual who has remained the constant over the period...there are other people who have also been present at the beginning [...] Vienna has another individual who has also been present at the beginning. Certainly for those who have been there for the whole period, the more they work together, the more they can better understand each other's position. »

À l'évidence, le succès de ces cycles d'interactions interpersonnelles a largement évolué grâce au développement des affinités et des relations interpersonnelles (Luhmann, 1979; Bachmann, 2001). Il ne serait pas raisonnable de prétendre que la réussite des relations interpersonnelles est généralisable à tous les acteurs en place (Ramonjavelo et al., 2006). Toutefois, l'analyse des données empiriques démontre qu'une des principales clés de succès de MIA est le développement de la capacité partenariale et de relations interpersonnelles entre les acteurs engagés dans le projet qui étaient généralement très positives (Préfontaine et al., 2009). Selon un répondant de la partie publique:

« I think it is all positive. I think that it has worked. The chemistry between the people has worked. And at the end of the day, you can have a great corporation. But if the person dealing with that particular project is not the right person or the chemistry doesn't work, with somebody in government, then the project won't work. »

D'ailleurs, tel le cas de toute interaction sociale, des conflits interpersonnels peuvent surgir entre les acteurs-clés des projets. Toutefois, dans les collaborations, les relations interpersonnelles ne peuvent prendre le dessus sur les objectifs corporatifs. Si elles sont positives, elles peuvent favoriser le développement de la confiance interpersonnelle et des relations partenariales. Toutefois, si elles sont négatives ou se heurtent à des conflits de personnalité et d'incompréhension, elles ne doivent en aucun cas nuire au succès du projet.

Tel le cas de divers projets collaboratifs, dans le cadre de MIA, il y a eu des divergences de personnalités entre certains acteurs qui auraient pu compromettre la coopération entre les partenaires. Toutefois, partant de la suprématie de l'objectif commun du PPP, les décideurs ont plutôt opté pour la mutation de certains gestionnaires et en nommer d'autres à leur place. L'objectif était de préserver l'esprit partenarial et le climat collaboratif entre les acteurs et ce, indépendamment de leurs différends interpersonnels. Un répondant de la partie privée énonce:



Ce n'est pas différent de la plupart des partenariats qu'on fait. Les individus doivent apprendre à travailler ensemble, peu importe le client et peu importe l'équipe. Donc oui, il y a eu probablement une phase d'adaptation. Rarement, il y a des échecs totaux là-dessus [...] Il peut y avoir des conflits de personnalité des fois mais je crois que ce n'est pas des individus qui font le truc, c'est des sociétés donc les individus peuvent changer s'il y a un problème. On peut avoir à remobiliser des ressources s'il y a un problème de personnalité.

De façon générale, l'analyse des données empiriques dans le projet de MIA montre que la dynamique partenariale a généralement été très positive. Les gestionnaires du terrain ont su montrer une prédisposition et une ouverture pour comprendre leurs homologues au projet. Leurs divergences de perspectives ont au contraire été valorisées pour en tirer profit. Selon un répondant de la partie publique:

« It's a good team and I think if you see the business plan that was envisaged and the results being achieved and the progress that has been made, you can see that it is really a good team work [...] Obviously, sometimes people disagree and have different opinions but that is what makes the board in [...] we don't have all the same opinion but it would be a bit boring. »

Il ressort également que le développement d'un esprit d'équipe et la naissance de la capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009) est, de façon générale, le moteur des relations dans MIA. Les membres des diverses entités organisationnelles ont su mettre sous réserve leurs divergences institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) et leurs différends afin de profiter au contraire de la synergie naissante de leurs diverses perspectives (Bovaird, 2004; Jamali, 2004; Ramonjavelo et al., 2006; PPPUE, 2008; Préfontaine et al., 2009). La naissance et le développement de cet esprit collaboratif est fonction du partage des valeurs et des visions entre les acteurs engagés dans le monde social (Clarke, 1991; Strauss, 1991) du PPP. Un répondant de la partie privée note à ce titre :

Oui, on a réussi à se comprendre, à développer je dirais suffisamment de compréhension et de valeurs communes pour que ce soit fonctionnel et efficace. C'est différent entre le partenaire privé et public au sein du partenariat public-privé. Mais il demeure que la partie informelle, est importante aussi. Puis c'est l'esprit de collaboration qui fait une grosse différence dans le succès de ces projets là. Puis il y a des projets qui sont des succès [...] puis c'est ceux qui sont des succès, généralement, c'est parce que il y a eu un esprit de collaboration.

Ainsi, la confiance interpersonnelle née des interactions entre les acteurs engagés dans le projet de PPP a nourri la confiance au niveau interorganisationnel et ce, par le biais du processus d'institutionnalisation (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006). Ces deux types de confiance ont également évolué grâce au partage des valeurs et des visions entre les acteurs et ce, relativement à leur projet commun. D'une certaine façon, il s'agit de ce que Zucker (1986) nomme la confiance *intuiti-personae*. Le développement de la confiance entre les organisations engagées dans le partenariat ou les acteurs engagés dans l'action ont permis aux parties de former un monde commun, un monde MIA (Strauss, 1991). Ce monde est caractérisé par le partage des objectifs (ceux du projet de PPP) ainsi que des valeurs et visions; il est basé sur le contrôle clanique (Ouchi, 1980) ou social (Horwitz, 1990, Das et Teng, 1998; Skander et Préfontaine, 2009). Tel que signalé par un des avocats de la partie privée :

S'il y a des conflits de personnalité, il faut les adresser rapidement. Il faut peut-être changer notre personnel en place s'il y a un conflit [...] Par contre une fois que les gens savent et aiment travailler ensemble, on ne parle plus de parties. On ne parle plus de parties publiques, parties privées. On parle de MIA dans lequel y a du personnel qui a été parachuté par l'actionnaire gouvernemental et du personnel qui est parachuté par l'actionnaire privé et du personnel qui est engagé en direct par tout ce beau monde là. Donc, c'est une équipe qui se développe; c'est une équipe qui travaille ensemble. Moi, je crois que le secret de ces partenariats là, c'est de trouver la bonne équipe [...] Donc si ça va bien, c'est parce que les bonnes personnes sont en place à tous les niveaux. Je crois que la confiance est importante [...] Je crois que la confiance se développe avec le temps comme toute relation. Au début, il y a moins de confiance qu'après cinq ou après 10 ans. Mais la confiance est clé selon moi dans le succès de l'entreprise.

Dans cet esprit, durant la phase d'exécution, un nouveau monde social MIA est né de l'esprit collaboratif et de la capacité partenariale entre les entités publique et privée (Préfontaine et al., 2009). La naissance de ce nouveau monde social (Strauss, 1991) est le fruit de la réduction de la distance relationnelle (Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998) qui séparait la partie publique maltaise et MML. La réduction de cette distance a favorisé la convergence des valeurs et visions entre les parties et le développement des mécanismes de contrôle social (Park, 1967) ou clanique (Ouchi, 1980). De plus, la réduction de cette distance relationnelle a incité les parties à développer une certaine familiarité (Gulati, 1995) et de « construire » et nourrir la confiance aussi bien au niveau interpersonnel qu'au niveau interorganisationnel (Mangematin, 1999; Lane et Bachmann, 2000; Ramonjavelo et al., 2006)

D'ailleurs, lors du Forum économique international des Amériques de 2006, le vice-président principal de SNC-Lavalin Investissement a prononcé une conférence sur les défis des PPP. Lors de son intervention, il avait principalement mis l'accent sur l'importance de la confiance en tant que clé de succès de ces formes de collaborations hybrides s'inscrivant sur le long terme. En tant qu'acteur-clé du projet de MIA, ce gestionnaire constitue un des répondants de la présente recherche dont les propos montrent clairement la perception de la haute direction de SNC-Lavalin quant à la dynamique collaborative dans les PPP dont notamment dans MIA. En effet, dans le cadre de cette conférence, ce répondant a noté que la confiance était une clé de réussite des PPP et il a ajouté :

L'établissement d'un PPP a deux objectifs parallèles et distincts : fournir les services du projet et établir la relation nécessaire pour soutenir une entente de collaboration. Je crois fermement que la confiance est essentielle aux marchés complexes à long terme car les parties ne peuvent en préciser à l'avance les droits et obligations comme elles le feraient dans un marché standard à court terme. Dans les marchés d'une durée de 25 à 30 ans, il est plus que certain que le climat politique et économique, ainsi que les politiques proprement dites, auront beaucoup changé au terme de la période couverte. Dans un ouvrage intitulé « Trust », Francis Fukuyama passe en revue une vaste gamme de cultures nationales et vient à conclure que ce ne sont que les sociétés où règne un degré élevé de confiance sociale qui pourront créer des organisations commerciales à grande échelle aptes à entrer en concurrence dans la nouvelle économie mondiale. Je soutiens que ce principe s'applique également aux PPP, c'est-à-dire que seuls les entrepreneurs et les fonctionnaires capables d'instaurer une confiance mutuelle réussiront à surmonter les défis qui se poseront pendant la durée de leur partenariat. C'est pour cette raison, je crois, que l'expression « partenariat » s'est installée. Les marchés de service à long terme exigent le maintien, pendant une longue période, d'un comportement de collaboration, ce qui signifie que nous devons les considérer davantage comme des partenariats d'affaires que comme des marchés de service. À l'instar des partenariats d'affaires, au fil du temps, la compréhension informelle entre les partenaires acquerra autant d'importance, sinon plus, que l'entente formelle. La confiance doit régner entre les parties pour que de telles dispositions portent fruit.

Lors de l'entrevue, ce répondant a insisté sur l'importance des apports de Fukuyama en ce qui a trait aux relations d'affaire. Il a même suggéré au chercheur de lire ce livre (qui l'avait d'ailleurs déjà dans ses ressources bibliographiques) car il le trouvait très intéressant et très instructif en matière de relations partenariales. D'ailleurs, le chercheur a été agréablement surpris qu'un des hauts décideurs et acteurs-clés de MIA mette autant l'accent sur l'importance de la confiance pour la réussite des PPP.

### 6.2.2 Principaux enjeux

Comme dans tous les projets d'une telle envergure, il semble évident qu'au long de leur collaboration, les parties puissent rencontrer diverses crises. Certains enjeux peuvent surgir à l'interne et d'autres à l'externe. À l'interne, des problématiques pourraient se manifester entre les parties engagées dans le projet. Par contre, à l'externe, ces enjeux pourraient se présenter suite à la naissance de diverses crises dans l'environnement général du projet. Dans la concession de MIA, les acteurs ont rencontré diverses situations qui auraient pu remettre en cause le succès du projet. L'objectif de cette section est d'exposer certains des divers enjeux qui se sont manifestés dans la concession. Cela permettra d'apprécier leur impact sur l'évolution des types de confiance et ceux du contrôle dans les relations entre les entités impliquées dans ce partenariat.

Un des enjeux majeurs caractérisant les projets de PPP est relatif à la divergence des contraintes et priorités entre les parties qui y sont engagées (Boyne, 2002). Il s'agit des divergences « inter-mondes » public-privé (Strauss, 1991). Comme noté précédemment, vu que l'aéroport représente la seule porte d'entrée de Malte, ce projet de concession suscite des questionnements quant aux enjeux et risques politiques s'y rattachant.

En effet, l'analyse des données empiriques montre qu'une des clés de succès de la collaboration entre le gouvernement maltais et MML est la sensibilité et la conscience de ce consortium vis-à-vis des enjeux politiques sous-jacents au projet. Contrairement au premier consortium avec lequel le gouvernement maltais était en négociation durant la phase de précollaboration, les parties de MML ont su faire preuve d'ouverture et de compréhension des contraintes de leur homologue public. Un répondant de la partie publique explique:

«Unlike any other transaction, a government has the political pressures domestically as well [...] that have to be dealt with. And I think what really makes PPPs work is if the financial investors coming in on the strategic part they are coming in, has an understanding of those domestic pressures. The more sensitised you are to a government domestic political pressures, the better the relationship that you will have with any government [...] And I think that was the biggest advantage of this particular consortium. I think the other consortium hasn't the sensitivity to political issues within Malta. »

Comme déjà mentionné, étant donné la sensibilité du projet maltais, le choix de la stratégie de concession publique-privée avec des entreprises privées étrangères aurait pu se heurter à des obstacles de taille. Les questionnements entourant une telle réorientation de la stratégie gouvernementale maltaise en matière d'infrastructures aéroportuaires se sont multipliés à l'époque.

Ce changement stratégique majeur (Skander et Préfontaine, 2007) était d'ailleurs un sujet soulevant diverses problématiques au niveau politique sur le plan national et également sur le plan européen. Tel que mentionné par l'avocat de la partie publique:

« Just think, a government is always [...] at least this is the way [...] I am a little cynic in politics [...] a government is there for five years. Any government wants to get re-elected after five years, so they tend to take short terms decisions or at least, short term, within a five years span. What the government was doing [...] it wants to show that it has made the best possible deal in having sold part of its assets to foreigners. »

Vu que la République maltaise était à l'époque en phase finale de négociation de son adhésion à l'Union Européenne, ce projet représentait un enjeu politique majeur quant à son intégration de cette zone économique commune où des sujets tels que le développement des infrastructures et la sécurité aéroportuaire étaient cruciaux. C'est d'ailleurs dans cette perspective qu'un des hauts responsables du gouvernement maltais responsable du dossier de concession de MIA a tenu une conférence devant le *Airports Council International of Europe* intitulé « *The Malta story, choice, process and problems* » à Prague au mois de novembre 2001. L'objectif était d'argumenter et de justifier le choix de réorientation stratégique du gouvernement maltais devant l'organisme en charge des infrastructures aéroportuaires de la zone commune européenne.

Par ailleurs, partant de l'idée que ce projet est une collaboration inter-espèces (Astley et Fombrun, 1983) et internationale impliquant non seulement des entités de secteurs différents mais également de pays divers, il ressort que la dynamique partenariale dépend de ces divergences « inter-mondes » (Strauss, 1991). Au-delà des divergences relatives aux motivations des parties, les acteurs devaient négocier, travailler et collaborer sur le moyen à long terme avec des collaborateurs de cultures sectorielles et nationales (Shneider et Barsoux, 2003) différentes. Pour réussir à atteindre les objectifs communs du monde PPP (Strauss,

1991), les membres des diverses parties prenantes engagées dans la concession de MIA devaient faire preuve d'ouverture d'esprit et tenter de comprendre les divergences culturelles de leurs homologues. L'avocat de la partie publique explique cet enjeu :

«The issues are understanding different cultures and being able to adapt to those cultures. It is also an ability to understand [...] before that they are coming into Malta they must understand our culture [...] but also the ability of the Maltese to understand and adapt to the culture of anybody coming in. The one thing that people hate is arrogance [...] so arrogance is something which everyone hates. Somebody comes into another jurisdiction, he must stop giving the impression that he knows everything about the project [...] that creates an atmosphere which doesn't work. »

À la lumière des données empiriques, il ressort que c'est la confiance interorganisationnelle préliminaire témoignée envers le consortium MML et la capacité de ce dernier à considérer les enjeux politiques et à préserver les intérêts de la partie publique ainsi que ceux de la population maltaise qui ont favorisé le succès de la collaboration dans ce projet. C'est l'essence même de la naissance et du développement de la capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009). De plus, l'ouverture des deux parties aux contraintes et objectifs de leur homologue a également favorisé le développement des cycles d'interactions et de négociations et ce, à partir de la phase de précollaboration. La conscience du gouvernement maltais des divergences culturelles (Shneider et Barsoux, 2003) qui le distancient de ses homologues canadiens ou autrichiens et vice-versa a notamment favorisé le climat de collaboration général dans le projet. C'est cette compréhension mutuelle entre les parties publique et privée qui a nourri la confiance interorganisationnelle (Shapiro et al., 1992; Gulati, 1995) et le développement de l'esprit d'équipe entre les acteurs impliqués durant la phase d'exécution.

À titre d'exemple, en prenant conscience des divergences culturelles entre Européens de et Nord-américains, la partie publique maltaise a, entre autre, accepté de réduire le nombre d'années minimum d'implication de SNC dans le projet. En effet, il est largement reconnu en gestion interculturelle que le peuple Nord-américain est souvent motivé par des objectifs à court terme alors que les Européens ont une vision qui s'inscrit plutôt dans le long terme (Shneider et Barsoux, 2003). Partant du fait qu'il s'agit d'une firme d'ingénierie qui favorise la stratégie de circulation des liquidités financières, les motivations (principalement

économiques) et contraintes de SNC ont été considérées par ses partenaires de MML et même par la partie publique. Ironiquement, le chef du projet de SNC m'a avoué qu'il était connu comme « monsieur dividendes » car c'est un des éléments qu'il mettait toujours sur la table du Conseil d'administration. Pourtant, cet élément ne représentait pas « la priorité numéro un » de ses homologues au projet. Ainsi, considérant leurs divergences des cultures sectorielles et nationales (Shneider et Barsoux, 2003) ainsi que leurs impacts potentiels dans le cadre de leur collaboration, les parties à MIA sont parvenues à se comprendre et à nourrir leur esprit partenarial.

La contrainte relative au droit de transfert des actions ne s'est par exemple pas posée pour VIE vu qu'il s'agit d'une entité de gestion aéroportuaire (motivations politico-économiques) elle-même de culture européenne favorisant l'engagement dans des projets sur le long terme. Malgré les divergences des cultures sectorielles et nationales ainsi que les divergences des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991) des entités impliquées dans MML et le gouvernement maltais, les parties ont pu développer un esprit d'équipe (Dubé et al., 2009) et une grande capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009) qui sont basés sur la confiance cognitive (McAllister, 1995), sur les connaissances et même sur l'identification (Zucker, 1986; Shapiro et al., 1992) ainsi que sur le partage de valeurs et de visions, fondements du contrôle social (Park, 1967; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998) ou clanique (Ouchi, 1979, 1980). La gestionnaire du projet auprès de VIE explique à cet effet :

« To be honest, I think this project was one of the most interesting from the financial side. And I think also from the risks side. Because, in general going to attend to EU which was an interesting fact for us as an European airport operator [...] might not be the same for SNC-Lavalin. That is something we are achieving and make it more interesting with our investment. And to be honest, also, the airport itself was a very good managed airport. The process was very professional and I would say it was really interesting. »

Par ailleurs, tel le cas de toute autre collaboration, dans le cadre de MIA, les acteurs ont rencontré divers enjeux relatifs à leur implication dans le projet. En 2005, le gouvernement maltais a décidé de céder encore 20 % de ses parts de MIA. Afin de favoriser davantage son implication dans l'aéroport, l'entité VIE était bien intéressée à acquérir d'autres actions. Toutefois, quand la question s'était posée à la table du Conseil de MML, SNC a refusé de s'engager dans cette acquisition qui ne s'inscrivait pas dans ses objectifs à court terme.



Conséquemment, en novembre 2005, VIE a acquis, indépendamment de MML, encore 10 % des parts de MIA, ce qui lui a valu un nouveau siège au CA de MIA et a favorisé son pouvoir de décision au sein du projet. Néanmoins, cette action n'a pas eu d'effets négatifs sur l'esprit de collaboration général entre les parties. Évidemment, cet événement a quelque peu changé l'équilibre établi pendant la période allant de 2001 / 2002 à 2005 entre les entités publique et privée d'un côté et les partenaires à MML de l'autre. Toutefois, bien que l'entité VIE soit devenue l'actionnaire principal de MIA, l'analyse des données empiriques montre que ce changement des rapports de force n'a pas entravé la collaboration aussi bien dans le consortium MML que dans le projet de MIA. La figure 6.5 permet d'ailleurs de rappeler l'évolution du partage des actions entre les parties engagées dans le projet de MIA déjà soulignée dans le chapitre précédent.

À la même période, vers la fin de l'année 2005, un autre enjeu majeur a surgi dans le projet. L'organisation Airport Investment Ltd. en collaboration avec le groupe Nuance, un des plus importants détaillants en voyage, et une autre firme locale maltaise (Demagio Holdings Ltd.) ont signé un accord de concession de l'opérateur du « *duty-free* » (Air Supplies and Catering Company Ltd.). Signé en novembre 2005, cet accord est valide jusqu'à 2014 avec une possibilité d'extension jusqu'en 2017 (The Nuance Group, 2005).

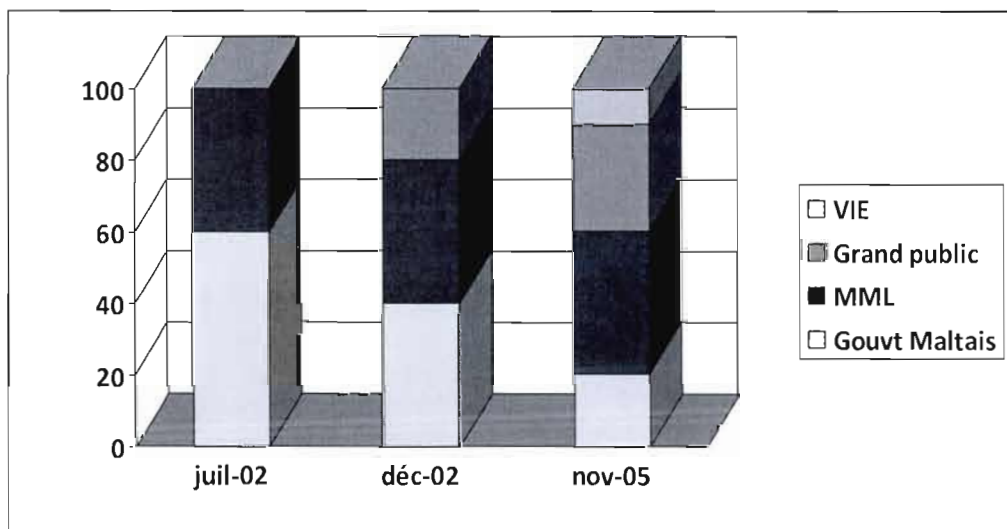


Figure 6.5 Évolution de la répartition des parts de MIA entre les actionnaires



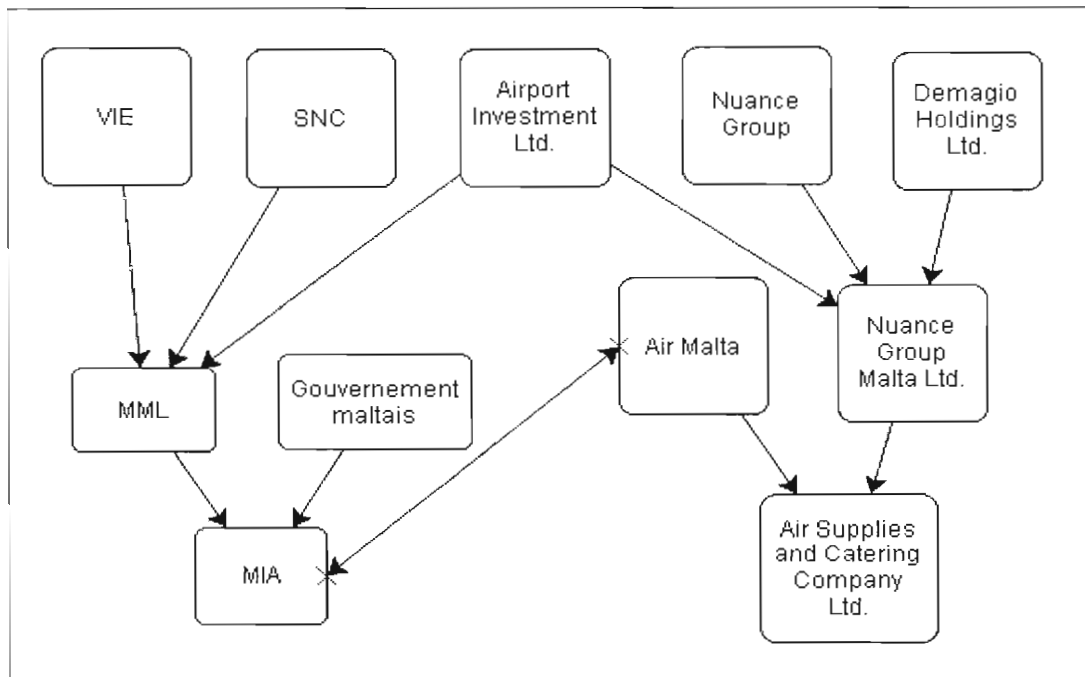
Ensemble, ils ont constitué le consortium « *The Nuance Group Malta Ltd.* ». L'implication dans ce consortium pour l'exploitation des concessions de détail de MIA avec Air Malta, le plus grand concessionnaire de l'aéroport (indirectement de MML), a soulevé diverses polémiques à l'époque. La figure 6.6 synthétise l'implication d'Airport Investment Ltd. dans ces deux concessions.

Évidemment, le fait que les gestionnaires-propriétaires d'Airport Investment Ltd. portent « deux chapeaux », l'un en tant que partenaire dans le consortium concessionnaire de MIA et l'autre en tant que partenaire concessionnaire de « *The Nuance Group Malta Ltd.* », a suscité quelques craintes des gestionnaires de VIE et SNC. Tel que noté par un répondant de MML :

Avec Nuance, ils (Airport Investment Ltd.) ont gagné l'appel d'offres auprès de Air Malta. Je ne sais pas jusqu'à quel point il (un des décideurs-actionnaires de Airport Investment Ltd.) a son mot à dire mais il semble bien informé de l'évolution du business. Donc ça vient un petit peu influencer MIA. Ça peut causer un problème éventuellement de conflits à gérer au niveau du conseil de MIA parce qu'on n'est pas dans le business des concessions et lui y est [...] Et pour nous, c'est une contrepartie très importante [...] Ce n'est pas juste une petite shop de lunettes soleil. C'est notre concessionnaire le plus important essentiellement au niveau commercial [...] Ça peut être un peu délicat mais pas jusqu'à présent. Ça pourra se faire par des discussions importantes.

Évidemment, au début, les conflits d'intérêt sous-jacents à l'intégration d'Airport Investment Ltd. dans deux concessions aussi interdépendantes (MIA et ses boutiques hors-taxes) a rendu le climat général de collaboration dans MML et même dans MIA assez difficile. Les suspicions ont commencé à s'installer et des polémiques au sujet de l'antagonisme relatif à l'implication d'Airport Investment Ltd. aux deux concessions se sont développées.

D'une certaine façon, ces diverses suspicions ont ébranlé la confiance interorganisationnelle entre les parties engagées dans le projet. Cette situation découle principalement de l'implication d'Airport Investment Ltd. dans le consortium « *The Nuance Malta Group* » qui était en conflit d'intérêt majeur par rapport à son implication dans MML.



**Figure 6.6 Implication de Airport Investment Ltd. dans les concessions de MIA et du Nuance Group Malta Ltd.**

Toutefois, bien qu'elles auraient pu s'en remettre au contrat et aux mécanismes de contrôle formel (Das et Teng, 1998; Christ et al., 2008) afin de régler cette crise, les acteurs ont plutôt opté pour la discussion et la communication (Dubé et al., 2009). Ainsi, pour faire face à cet enjeu majeur dans la dynamique partenariale, les parties se sont principalement appuyées sur les confiances interorganisationnelle et interpersonnelle afin de régler leurs différends à l'interne (Ramonjavelo, 2006).

D'ailleurs, tous les répondants s'accordent pour avancer que si à chaque fois qu'un enjeu ou une crise surgit dans leur collaboration, ils s'en remettent aux mécanismes de contrôle formel, le climat général de la collaboration serait ébranlé et le succès du partenariat serait en péril, ce qui concorde avec les idées de Lewicki et Bunker (1996), de Ramonjavelo et al., (2006), de Christ et al. (2008) et même de Préfontaine et al. (2009). Malgré sa perspective nettement légale et juridique sous-jacente à son statut d'avocat de la partie publique, ce répondant note à ce sujet :

« It is always a lawyer's nightmare when client goes back to read a contract. For us, once you close the deal, you should put that contract in a drawer and never look at it again. If you start to look at that contract again, then there is a problem somewhere. Because the reality of situations are that once you close the deal, then the deal has to work in practice. The contractual people have to make it work. If it is not working, then that is the point in time when to go to look back in the document. And that is when alarm signals start popping up [...] because commercial people don't like documentation. They hate that. They want to make things work in practical terms. And so really, if they are going back after three or four years to look at the document then it doesn't work. »

Dans cet ordre d'idées, malgré ces conflits d'intérêt majeurs, c'est le climat général de collaboration dans MML n'a pas été entravé. Ce sont l'esprit de collaboration et le sens de la communication (Lewis et Weigert, 1985; Gulati, 1995; Ramonjavelo et al., 2006; Dubé et al., 2009; Préfontaine et al., 2009) entre les partenaires qui ont permis de relever ce défi et d'aller au-delà des enjeux sous-jacents. C'est la confiance interpersonnelle qui a permis aux parties de « mettre cartes sur table » et de discuter de leurs positions respectives. Il ressort que c'est la communication, particulièrement entre les membres du Conseil d'administration, qui représente la clé de voûte de la collaboration interorganisationnelle, même en cas de surgissement d'enjeux de taille. En tant que piliers de la capacité partenariale (Dubé et al., 2009; Préfontaine et al., 2009), ce sont la communication et la confiance interpersonnelle qui ont permis de préserver la confiance interorganisationnelle entre les partenaires. Tel que noté par une répondante de MML:

« I think it is the responsibility of the chairman to have the contact with each board member. And if you see there is an issue coming up, before, or even in between board meetings, then I try to have talks with board members before to get their feelings, what is their opinion on it. So I think that is something which is important to get a feeling what the opinion [...] If you see there might be different opinions [...] It wasn't different opinions but different views. They are coming to a solution but they have different views. And then, I try to discuss and make more efficient over the projects. We have discussions within the board. But if you communicate before and try to figure out what is the problem, and to discuss, you can do a lot to improve the communication or to find a solution. So I think communication is very important. I think most of the mistakes are misunderstandings which are coming from not communicating. »

De façon générale, l'analyse des données empiriques montre que malgré les problèmes rencontrés par les concessionnaires de MIA, les parties ont toujours su communiquer afin de les résoudre au mieux. C'est en particulier le rassemblement des acteurs autour de leur

objectif commun dans le monde PPP (Clarke, 1991; Strauss, 1991) qui a suscité le développement de l'esprit collaboratif et le partage des normes et des visions, fondements du contrôle social entre les partenaires (Park, 1967; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998). La communication a également favorisé le développement de la confiance interpersonnelle (Dubé et al., 2009) et indirectement de la confiance interorganisationnelle et ce, par le biais du processus d'institutionnalisation (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006). À ce titre, un répondant de la partie publique résume le climat général dans le projet de MIA en notant :

« I think that with the airport, and I can assure [...] I have been involved from day 1 in negotiations and I have seen it work [...] Today, I act as legal council to MIA. I am very much involved and I have seen this work [...] it doesn't mean that there aren't issues or issues don't come up between the airport and government [...] But there are ways and I think that the people who came here from Vienna Airport and from Canada have understood the way that things work. And where there were problems, they were never escalated and that to me is very important. Again, it doesn't mean that if you don't push [...] if you don't shout, that you don't do pressure on people. »

Ainsi, durant la phase de précollaboration, les parties se sont principalement basées sur les lois et réglementations en vigueur, autrement dit, sur leur confiance institutionnelle envers le système législatif et juridique (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Pate et Martin, 2003; Rouchier, 2003; Ramonjavelo et al., 2006) maltais pour intégrer le projet. Parallèlement, l'initiation des interactions partenariales s'est fondée non seulement sur la confiance interorganisationnelle préliminaire témoignée par les parties les unes envers les autres mais aussi sur la confiance interpersonnelle entre les acteurs engagés dans le projet (Gulati, 1995; Lewicki et Bunker, 1996; Ramonjavelo et al., 2006). C'est en partant de ces types de confiance que les parties ont initié les cycles de négociation en ce qui a trait à la concession de MIA et ont finalement signé leur contrat de collaboration en juillet 2002, contrat qui représente le principal mécanisme de contrôle formel dans le projet (Ouchi, 1980; Das et Teng, 1998; Coletti et al., 2005; Christ et al., 2008).

Au fur et à mesure que les parties interagissaient dans le cadre de la phase d'exécution du projet, elles ont pu développer des visions et des valeurs communes quant à leurs façons de fonctionner et d'interagir ensemble. Ceci a favorisé la naissance d'une certaine familiarité (Gulati, 1995) ainsi que d'un certain contrôle social (Ouchi, 1979, 1980; Das et Teng, 1998) entre les partenaires. Ce partage des normes et visions par rapport au projet ainsi que la

communication efficiente entre les acteurs-clés a quant à lui, favorisé le développement de la confiance interpersonnelle. Celle-ci a, à son tour, a favorisé le développement de la confiance interorganisationnelle par le processus d'institutionnalisation (Zaheer et al., 1998; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006).

En guise de conclusion pour ces deux dernières sections, un répondant de la partie privée récapitule ainsi toute la dynamique partenariale dans le projet MIA en mettant particulièrement l'accent sur la confiance et le contrôle- objets de cette recherche :

Il faut un équilibre entre la confiance et le contrôle. Le contrat donne les règles de base. La confiance aide à interpréter le contrat. Si les parties sont en confiance, elles ne vont pas prendre des positions diamétralement opposées mais vont essayer de prendre une position mitoyenne d'interprétation du contrat [...] Parce que les contrats, on a beau essayer qu'ils prévoient tout, ils ne prévoient jamais tout. Donc ça donne les règles de conduite, les règles d'interprétation de base, la répartition du risque [...] Mais dans les zones grises, c'est la confiance qui va importer plus que le contrat pour venir s'entendre ou être d'accord sur une façon d'interpréter le contrat qui est soit ambiguë ou qui est inappropriée ou qui est hors contexte. Et là, les parties essaient de la remettre dans le contexte. Parce que bon, les juristes qui étaient là au début n'avaient pas tout compris ou n'avaient pas tout vu. Et là, les parties ont besoin de s'arrêter et interpréter dans un contexte opérationnel et trouver quelque chose qui fonctionne. Et là, le niveau de confiance va être extrêmement important pour en arriver à une solution où il n'y a pas de méfiance de la part d'une partie ou de l'autre que l'interprétation. Donc, le contrat va servir de base toujours et la confiance va aider à sa mise en application et à son interprétation.

### **6.3 Synthèse et discussion des résultats**

Cette section vise à synthétiser les résultats de cette recherche. Ceux-ci seront discutés à la lumière des données collectées sur le terrain ainsi que du cadre conceptuel exposé dans le troisième chapitre de cette recherche. Cette section se termine par la présentation du modèle conceptuel final de cette étude résultant du modèle proposé dans le cadre du troisième chapitre et ajusté en fonction des résultats empiriques discutés précédemment.

### Durant la phase de précollaboration

Il ressort de l'analyse des données empiriques, qu'au début de la collaboration, les parties publique et privée se sont principalement basées sur la confiance institutionnelle. En 2001, c'est en partant de cette confiance que le gouvernement maltais a opté pour la stratégie de concession publique-privée. Cette confiance représente ainsi le point de départ pour le lancement du processus d'appel d'offre et de soumission à celui-ci.

Comme il était prévu que le contrat de partenariat serait encadré par les lois et les réglementations du système juridique maltais, cette confiance dans les institutions maltaises avait également suscité une certaine réflexion de la part des parties privées. Si les soumissionnaires n'avaient pas eu confiance dans le système réglementaire encadrant le projet, la phase de précollaboration n'aurait très probablement pas abouti. C'est en partant de la confiance générale dans les « institutions garantissant une forme de sécurité dans l'action » (Rouchier, 2003) que plusieurs consortiums privés intéressés à cette concession ont décidé de soumissionner à l'appel d'offre. Il s'agit de la confiance institutionnelle (Zucker, 1986; Williamson, 1993; Pate et Martin, 2003; Thuderoz et Mangematin, 2003) témoignée envers le système législatif maltais aussi bien par le consortium MML que par tous les autres soumissionnaires à cet appel d'offre.

Dans le projet de MIA, tous les répondants de MML et même ceux du gouvernement s'accordent pour dire que du moment que des firmes privées sont intéressées par un contrat de PPP avec une partie publique d'un autre pays, elles doivent se soumettre au système législatif et réglementaire de ce pays. Cette question se pose principalement quand les parties appartiennent à des pays différents et sont de ce fait, accoutumées avec des systèmes législatifs différents. Ainsi, dans le cas de MIA, les intervenants de SNC-Lavalin ainsi que pour ceux de VIE ont cherché à s'informer avant même de soumissionner, et elles ont procédé à l'analyse du système législatif maltais pour se familiariser avec ses divers fondements.

En effet, dans le cas des PPP conclus à l'échelle internationale, la question de la confiance institutionnelle se pose principalement pour les firmes étrangères qui décident de collaborer dans un projet encadré par un système législatif autre que celui avec lequel elles

sont familières. L'objectif est de s'assurer de garantir leurs droits en faisant affaire avec le gouvernement d'un autre pays. Un des enjeux sous-jacents aux PPP est que le partenaire public jouit en même temps du pouvoir législatif. Face à ce pouvoir, le partenaire privé peut se sentir menacé en s'engageant dans un tel projet. Si une firme privée ne témoigne pas assez de confiance envers le système législatif encadrant le projet lui garantissant ses droits même vis-à-vis de son partenaire (la partie gouvernementale), elle ne soumissionnera même pas à l'appel d'offre (Ramonjavelo et al., 2006).

Ceci est par exemple le cas des appels d'offre lancés par les parties gouvernementales de pays en voie de développement ou émergents ne jouissant pas d'un système juridique adéquat. L'absence d'un tel système permettant de garantir les droits du partenaire privé représente d'ailleurs un frein majeur au développement de cette stratégie gouvernementale dans de tels pays (Ramonjavelo et al., 2006). Ainsi, de façon générale, c'est la confiance institutionnelle qui représente le point de départ pour la naissance des projets de PPP.

Par ailleurs, à la lumière des données collectées sur le terrain, il ressort que durant la phase de précollaboration, les parties se basent également sur la confiance interorganisationnelle préliminaire pour initier leurs interactions. Ce sont les mécanismes de réputation qui leur permettent de se faire une idée générale sur leurs homologues à la collaboration. La réputation tout autant que les expériences passées de collaboration des parties représentent en effet des indicateurs aussi bien des compétences d'une entité organisationnelle que de sa bienveillance et de sa bonne foi potentielles (Zucker, 1986; Morgan et Hunt, 1994; McAllister, 1995; Lewicki et Bunker, 1996; Ramonjavelo et al., 2006; Christ et al., 2008).

Dans le cadre du projet de MIA, c'est la réputation des parties et leurs expériences passées qui ont favorisé le développement des relations partenariales et de la confiance interorganisationnelle relationnelle (Zucker, 1986; Bachmann, 2001; Thuderoz et Mangematin, 2003; Ramonjavelo et al., 2006) entre les parties. Tel que noté précédemment, les expériences réussies entre VIE et le gouvernement maltais d'un côté, et de SNC et VIE de l'autre, avaient instauré chez les parties, une prédisposition favorable au développement d'une certaine confiance envers leurs vis-à-vis au projet.



Par la suite, la bonne réputation des parties sur le marché ainsi que leurs expériences passées réussies de collaboration ont favorisé le développement de la confiance interorganisationnelle entre partenaires ou du moins les bases permettant à la confiance de naître. Les réputations des parties et leurs expériences passées ensemble ont été les sources d'accumulation des connaissances sur les compétences, la bonne foi et la bienveillance (Lewis et Weigert, 1985; Zucker, 1986; Sako, 1991; Barney et Hansen, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Lewicki et Bunker, 1996; Ramonjavelo et al., 2006) d'une partie par rapport à son homologue à la stratégie collaborative (Astley et Fombrun, 1983). Il s'agit de la confiance cognitive (McAllister, 1995) ou basée sur les connaissances accumulées (Shapiro et al., 1992) par une partie sur son homologue au projet.

Par ailleurs, il ressort que les gestionnaires impliqués dans la phase de précollaboration d'un PPP peuvent développer au fur et à mesure de leurs interactions préliminaires un esprit de confiance inter-acteurs; autrement dit une certaine confiance relationnelle au niveau interpersonnel (Lewis et Weigert, 1985; Zucker, 1986; Ramonjavelo et al., 2006). En effet, l'analyse des données empiriques montre que durant la phase de précollaboration, les parties peuvent se baser sur la confiance interpersonnelle pour développer leurs relations partenariales. Dans le projet de MIA, étant collectivement motivés par l'objectif de leur collaboration potentielle, les acteurs-clés ont su nourrir leurs relations interpersonnelles pour conduire les cycles de négociations.

En effet, partant du fait que les cycles d'interaction et de négociation sous-jacents à la phase de précollaboration peuvent prendre plusieurs mois (neuf mois dans le projet de concession de MIA), en interagissant, les individus engagés dans l'action peuvent développer une certaine confiance interpersonnelle favorable à la collaboration (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006). Bien qu'il ne se soit pas bien développé au stade de précollaboration, il n'empêche que ce type de confiance puisse commencer à germer dès cette phase. Au cours cycles de négociations et des interactions entre les parties autour de l'arène du projet de MIA, c'est développé la confiance interpersonnelle.

Les données empiriques montrent que dans le cadre particulier de MML, Airport Investment Ltd. étant une firme dirigée par ses propres propriétaires, la confiance témoignée envers ses dirigeants a favorisé le développement de la confiance envers leur organisation.



Ainsi, dans ce cas particulier, la confiance interpersonnelle envers les dirigeants-décideurs de cette firme a été la source du développement de la confiance interorganisationnelle témoignée envers leur firme et ce, par le biais du processus d'institutionnalisation (Coletti et al., 2005; Ramonjavelo et al., 2006). Toutefois, il faut rappeler que ce cas est particulier à Airport Investment Ltd. vu qu'il s'agit d'une firme familiale dirigée par ses propres actionnaires.

Par contre, cette étude montre que, en ce qui a trait à la confiance interorganisationnelle témoignée envers SNC et VIE, ce sont principalement la réputation et les expériences passées réussies qui ont favorisé son développement. Ce développement a été favorisé par la confiance interpersonnelle entre les acteurs engagés dans la négociation mais ce constat ne s'applique pas au cas d'Airport Investment Ltd. D'ailleurs, l'analyse des données du cas de MIA montre que si les acteurs de SNC, de VIE ou même de la partie publique en place n'arrivaient pas à s'entendre et à s'accorder, les firmes pouvaient opter pour la mutation de ces acteurs afin de préserver un climat collaboratif entre les parties. Cette option n'était évidemment pas valable dans le cas d'Airport Investment Ltd., dirigée par ses propres propriétaires.

Il ressort que dans le cas des firmes dirigées par leurs propres propriétaires, la confiance interpersonnelle représente un indicateur très important et même le moteur sous-jacent au développement de la confiance interorganisationnelle. Toutefois, pour des multinationales ou même des parties gouvernementales, les acteurs-clés engagés dans la négociation ne font que refléter la volonté collective de leurs décideurs corporatifs ou politiques. La confiance interpersonnelle témoignée envers ces acteurs ne représente pas en soi le moteur principal de la confiance interorganisationnelle. C'est plutôt la confiance relative à la compétence et à la bienveillance des organisations dont les déterminants sont leur réputation sur le marché et leurs expériences passées qui agit comme catalyseur de la relation (Zucker, 1986; Morgan et Hunt, 1994; Lewicki et Bunker, 1996; Ramonjavelo et al., 2006). Néanmoins, la confiance interpersonnelle entre les gestionnaires ou chefs de projet engagés dans l'action peut favoriser la naissance de la capacité partenariale et la mise en place d'un climat général de collaboration favorable (Ring et Van de Ven, 1992; Gulati, 1995; Thuderoz et Mangematin, 2003; Chen et Li, 2008; Préfontaine et al., 2009). Il s'agit là d'une résultante émergeant des données empiriques de cette recherche.

Il faut noter que ces faits n'étaient pas présents dans le modèle conceptuel préliminaire proposé au chapitre 3. Le modèle prévoyait que la confiance interpersonnelle ne commençait à se développer que dans le cadre de la phase d'exécution. Toutefois, l'analyse du cas montre qu'étant donné que la phase de précollaboration dans les PPP peut durer plusieurs mois, la confiance entre les acteurs peut commencer à se développer dès cette phase. Il s'agit là d'un résultat issu des données empiriques de cette recherche.

En résumé, durant la phase de précollaboration, c'est en partant déjà de la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et dans une moindre mesure de la confiance interpersonnelle que d'un côté, le gouvernement maltais et de l'autre, MML, ont décidé de s'engager dans les cycles de négociation du projet de concession. Bien qu'ils appartiennent à la base à des mondes sociaux (Clarke, 1991; Strauss, 1991) différents et sont motivés par des intérêts divergents, les parties à ces partenariats « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) ont su interagir au jour le jour afin de préciser l'objectif du PPP et les termes de leur collaboration potentielle. Leur accord commun représente la rencontre entre les mondes sociaux (Strauss, 1991) des parties privées, d'un côté et de la partie publique, de l'autre.

L'opérationnalisation de cet accord « inter-mondes » (Strauss, 1991) ou « inter-espèces » (Astley et Fombrun, 1983) s'est notamment traduite par la mise en place des accords de gouvernance et du contrat de concession publique-privée. Il s'agit là du mécanisme de contrôle formel (Das et Teng, 1998; Coletti et al., 2005; Christ et al., 2008) négocié par le gouvernement maltais et le consortium MML dès la phase de précollaboration. Le schéma 6.7 synthétise l'évolution des types de confiance et l'évolution des mécanismes de contrôle formel dans le cadre de la phase préliminaire.

#### Durant la phase d'exécution

Une fois le contrat signé, les parties au PPP entrent effectivement dans la phase d'exécution du projet. Comme noté par Pinto et Slevin (1989), cette phase d'opérationnalisation est marquée par l'intensification des interactions entre les parties. Le contrat, mécanisme du contrôle formel, est mis de côté et les acteurs commencent dès lors à développer un « *modus operandi* » sur lequel s'appuiera leur collaboration.

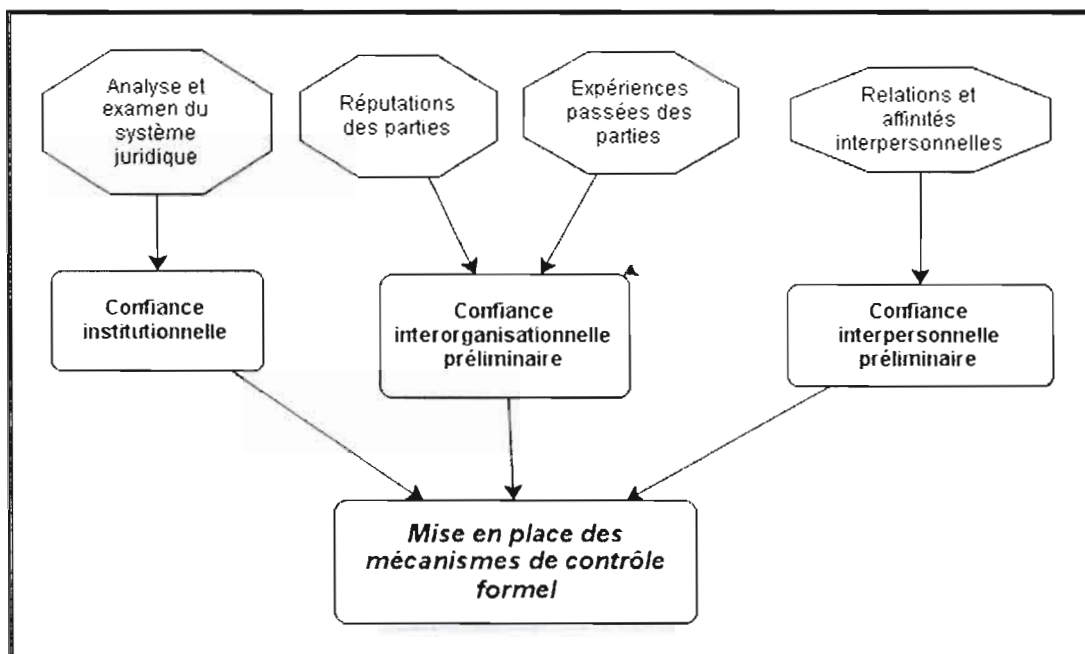


Figure 6.7 Évolution des types de confiance et mise en place des mécanismes de contrôle formel durant la phase de précollaboration

Dans le projet de MIA, c'est en partant de ce mode opératoire que les parties ont commencé à développer un esprit de collaboration commun et leur capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009). Cet esprit est principalement basé sur la convergence des perspectives des parties du monde public d'un côté et privé de l'autre, quant à l'objectif de leur projet commun, l'objectif du monde PPP. En se réunissant autour de cet objectif et en y travaillant de concert sur plusieurs années, les parties ont développé leur sens de l'identification par rapport au monde PPP (Strauss, 1991). Le développement de cet esprit collaboratif s'effectue à partir des communications fréquentes entre les acteurs engagés dans le projet (Dubé et al., 2009). La capacité partenariale favorise le développement de l'esprit d'équipe et ce, indépendamment des appartenances à des entités organisationnelles différentes. En interagissant et en communiquant au jour le jour, les acteurs ont réussi à développer de plus en plus la confiance au niveau interpersonnel qui avait pris naissance durant la phase de précollaboration. Par le biais du processus d'institutionnalisation de la confiance interpersonnelle au niveau interorganisationnel (Zaheer et al., 1998; Coletti et al., 2005; Kautonen, 2006; Ramonjavelo et al., 2006), la confiance interorganisationnelle s'est développée davantage.

En effet, en tant que concept relevant du niveau psychologique, la confiance est principalement une notion qui se manifeste entre les individus. Ce ne sont pas les organisations qui se font confiance mais plutôt leurs ressources-clés. En jugeant leur organisation partenaire « digne de confiance », les décideurs permettent l'institutionnalisation de la confiance, concept développé entre les acteurs au niveau intergroupe ou interorganisationnel (Zaheer et al., 1998; Thuderoz et Mangematin, 2003; Nielsen, 2004; Ramonjavelo et al., 2006; Chen et Li, 2008).

Et bien qu'à l'origine, ils appartiennent à des mondes divergents, en interagissant ensemble tous les jours et en travaillant « main dans la main » pendant plusieurs années, les acteurs ont développé des visions et des valeurs communes et une certaine familiarité (Gulati, 1995). Il s'agit là des fondements du contrôle social (Park, 1967; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998; Skander et Préfontaine, 2009) ou clanique (Ouchi, 1979, 1980) pouvant être exercé par les parties. Ainsi, la distance relationnelle qui les séparait au début de leurs relations a commencé à se rétrécir. La figure 6.8 présente une synthèse de l'évolution de la dynamique partenariale dans le cadre des PPP, dont notamment le cas de MIA.

#### Révision du modèle conceptuel préliminaire

L'un des principaux résultats émergeant de cette recherche est que la confiance interpersonnelle, représentant un pilier au développement de la capacité partenariale (Préfontaine et al., 2009), commence à « se construire » dès la phase de précollaboration. Tout autant que la confiance interorganisationnelle, celle au niveau interpersonnel (Zaheer et al., 1998; Ramonjavelo et al., 2006) se développe particulièrement durant la phase d'exécution. Ces deux types de confiance se nourrissent du partage des valeurs, des normes et des visions entre les parties, ce partage agissant comme fondement et comme déterminant du contrôle social (Ouchi, 1979, 1980; Horwitz, 1990; Das et Teng, 1998; Skander et Préfontaine, 2009). Le contrôle social se développe et s'intensifie grâce aux interactions fréquentes (Pinto et Slevin, 1989) entre les acteurs durant la phase d'exécution en particulier. La figure 6.9 présente le modèle conceptuel résultant de l'ajustement du modèle préliminaire présenté précédemment dans le cadre du troisième chapitre et ce, à la lumière de l'analyse des données empiriques analysées.

Un premier apport de cette thèse se situe dans la démonstration de toute l'importance que revêt la phase de précollaboration. En effet, à partir du cas étudié, il ressort que les parties interagissent intensément dès la phase de précollaboration et bâtissent ensemble le cadre général de leur partenariat, cadre qui va potentiellement représenter l'environnement général de leur « union ».

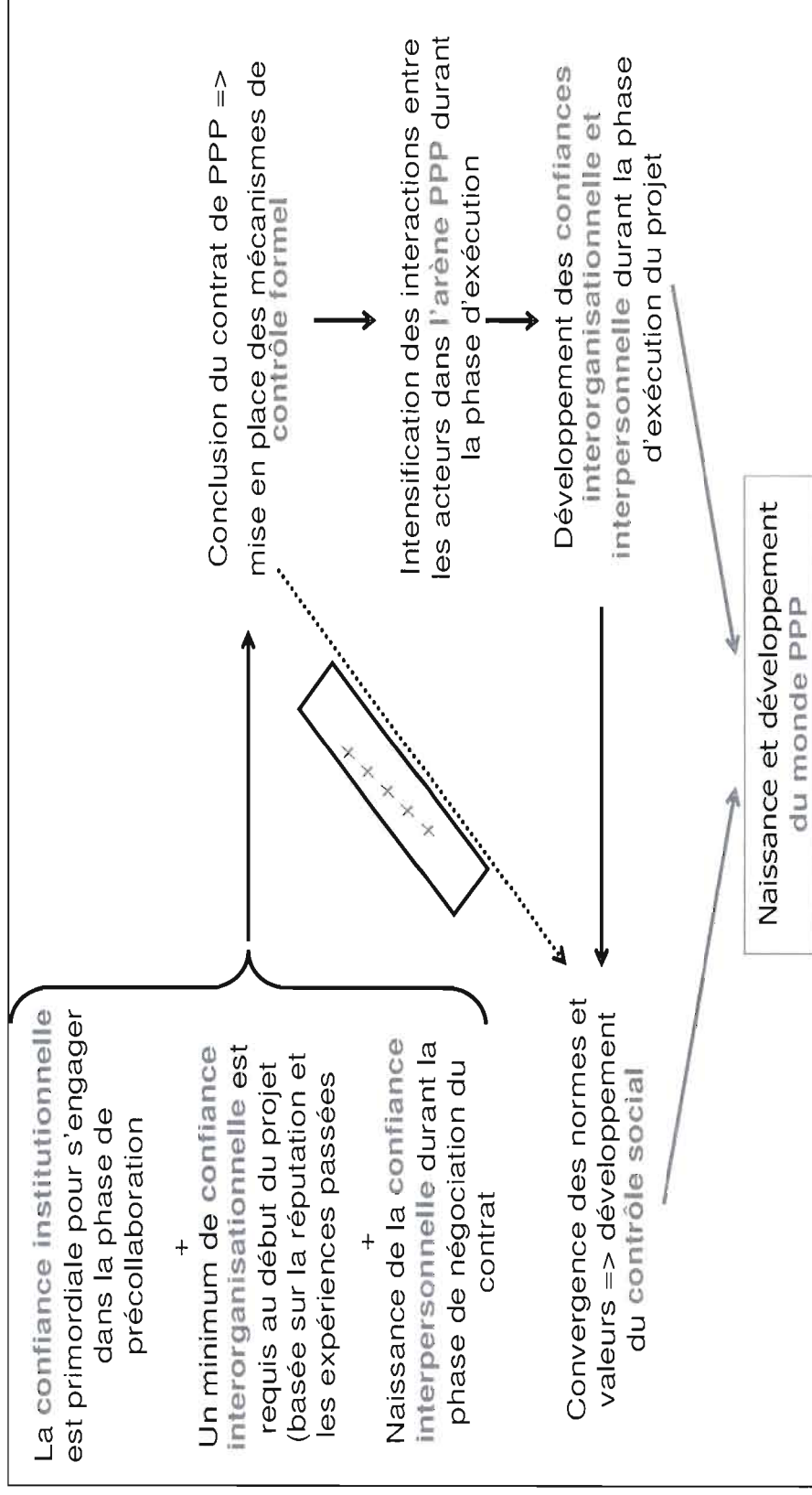


Figure 6.8 Évolution de la dynamique partenariale dans le cadre des PPP

L'intensification de leurs interactions est nécessaire lors des négociations des termes du PPP. Ainsi, le début des négociations entre les parties publique et privée constitue l'une des premières manifestations de la présence de la confiance institutionnelle, pilier du PPP. Au cours de ces négociations, les confiances institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle se développent et donnent lieu à la signature du contrat et à la définition des mécanismes de contrôle formel.

Un second apport de cette recherche réside dans la confirmation de la présence des trois types de confiance : institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle. Ces dernières co-existent, se complètent et se substituent dans les relations partenariales. Le point de départ de ces stratégies collaboratives est la confiance institutionnelle, celle témoignée par les parties envers l'ensemble des réglementations et lois qui représentent le cadre général ou le « socle » de leur collaboration.

Dans le cadre particulier des PPP conclus à l'international, cette question se pose principalement pour le partenaire privé dans la mesure où la partie gouvernementale jouit au même moment du pouvoir législatif en plus de son rôle de partenaire. En phase d'exécution, grâce à leurs interactions continues, les partenaires développent un lien de confiance plus marqué, autant au niveau interorganisationnel qu'au niveau interpersonnel.

Le troisième apport touche la confirmation de la présence de deux types de contrôle, les contrôles formel et social, qui coexistent, se complètent et se substituent tout au long de la relation partenariale sous-jacente aux PPP. En effet, à la fin de la phase de précollaboration, lorsque les acteurs engagés dans la négociation arrivent à un terrain d'entente, ils signent leur contrat de PPP et mettent au point, de ce fait, les balises du contrôle formel.

Parallèlement, les interactions entre les acteurs du terrain peuvent favoriser la convergence et le partage des normes et valeurs entre des parties, fondements du contrôle social. La distance relationnelle se rétrécit peu à peu et l'esprit concurrentiel cède la place à l'esprit collaboratif. Le contrôle formel s'estompe quelque peu pour laisser place au contrôle social.



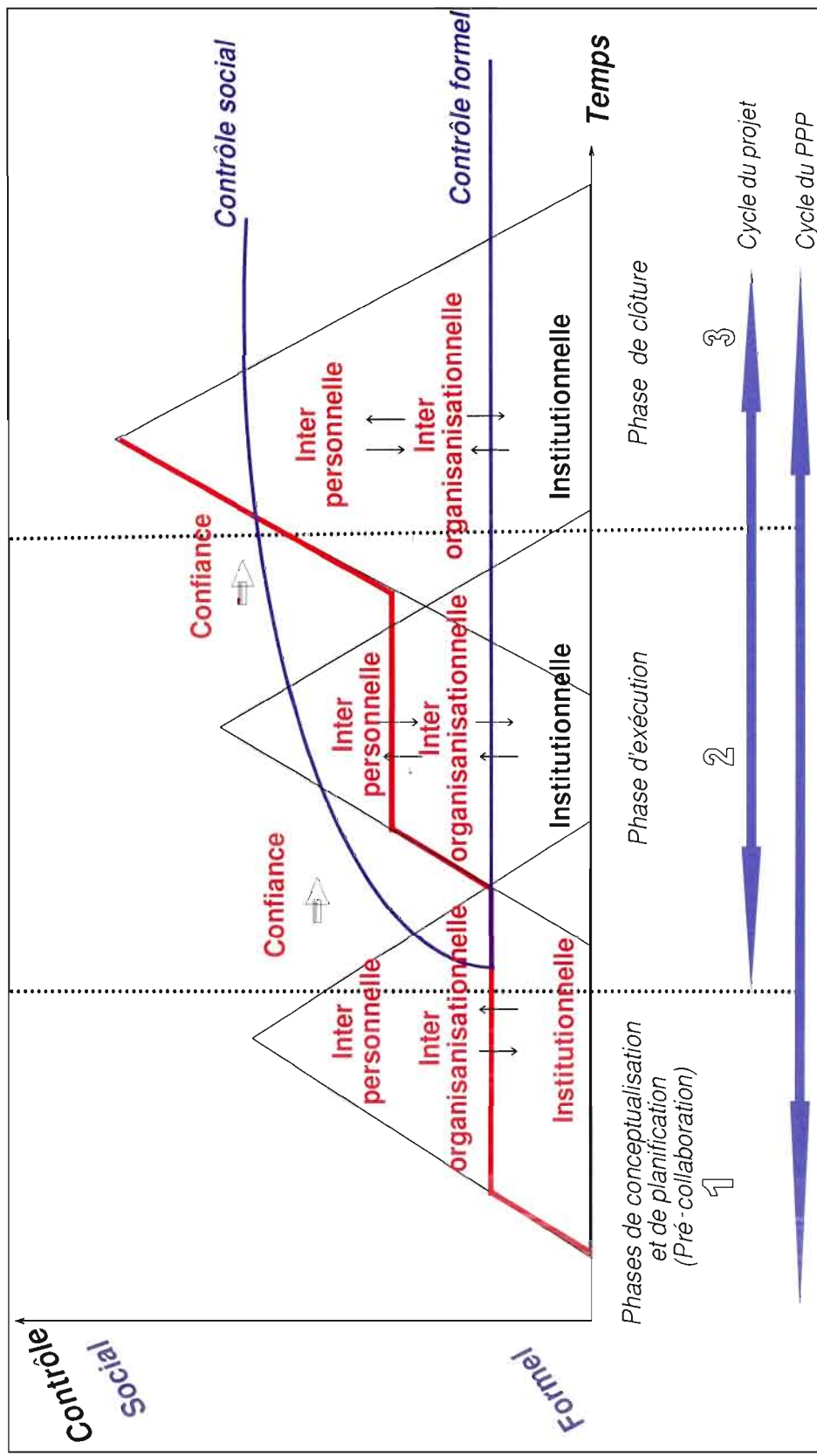


Figure 6.9 Évolution de la confiance et du contrôle dans le cadre des PPP selon la phase du projet



Finalement, cette recherche a permis de décrire l'évolution des fondements des mariages hybrides à partir d'un cas de PPP conclu à l'échelle internationale. Mettant à contribution divers courants de recherche (stratégie, gestion internationale, gestion de projets, administration publique, relations interorganisationnelles et marketing relationnel), cette thèse offre ainsi une vue plus approfondie et plus complète de ces nouvelles stratégies de réinvention du gouvernement : les PPP.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans le cadre de cette thèse, plusieurs courants de la littérature dont principalement ceux des PPP, de l'administration publique, de la gestion internationale, de la collaboration interorganisationnelle, du marketing relationnel, de la gestion de projet ainsi que celui du management organisationnel ont été mis à contribution. L'analyse de la littérature dans ces divers champs d'étude a permis de relever que les stratégies collaboratives, dont les PPP, peuvent être basées aussi bien sur les mécanismes de gouvernance et de contrôle que sur la confiance. En fait, trois types de confiance (institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle) et deux types de contrôle (formel et social) se manifestent et évoluent dans de telles relations partenariales ont été identifiés.

Bien que certains chercheurs mettent davantage l'emphase sur les mécanismes de contrôle dans les relations interorganisationnelles, particulièrement dans les partenariats inter-espèces tel le cas des PPP, cette recherche suggère également que les acteurs se basent sur la confiance pour nourrir leur projet commun. En effet, vu que ces partenariats s'inscrivent dans le long terme et sont marqués par un environnement complexe et hostile, particulièrement les PPP de type concession, il ressort que la confiance peut aider à nourrir la collaboration entre les parties et en représente même un des axes fondamentaux. De plus, partant de l'idée que la confiance tout autant que le contrôle sont évolutifs et que c'est l'interaction entre les parties (organisations ou individus) qui permet de « construire » ou de « détruire » ces composantes de la vie collaborative, cette recherche a adopté une perspective dynamique afin de mieux capter la dynamique entre contrôle et confiance.

Pae son approche diachronique, la présente analyse s'est basée sur la perspective de l'ordre négocié afin d'exposer l'évolution des interactions entre les acteurs engagés dans l'action ou l'arène PPP. Ainsi, cette étude avait pour objectif de clarifier les divers types de contrôle et de confiance pouvant se manifester dans le cadre de telles dynamiques

collaboratives « mixtes » ou « inter-espèces » et permettant d'orienter les relations entre les partenaires aux projets de PPP, particulièrement les projets conclus à l'échelle internationale impliquant des systèmes institutionnels différents.

À ce titre, le modèle proposé dans cette thèse permet d'anticiper les diverses interactions entre la confiance et le contrôle d'une part, et entre leurs divers types, de l'autre. Partant d'une perspective dynamique, il implique également que ces interactions varient en fonction des phases du PPP et que le temps écoulé dans le projet affecte lui aussi les relations partenariales et le niveau de confiance et de contrôle sous-jacents. À partir de l'analyse approfondie d'un cas de PPP conclu à l'échelle internationale, cette recherche a permis d'explorer les divers types de ces fondements des relations collaboratives se manifestant dans ces partenariats intersectoriels internationaux.

Cette analyse a démontré que d'un côté, la confiance sous ses divers types, quelle soit du niveau institutionnel, interorganisationnel ou interpersonnel et d'un autre côté, le contrôle, qu'il soit du type formel ou social, représentent de concert les axes de la collaboration interorganisationnelle, particulièrement dans le cas des mariages inter-espèces que sont les PPP. Vu qu'il s'agit de partenaires qui viennent de mondes sociaux ou secteurs différents, il ressort que tout au long du projet de PPP, les divers types de confiance et du contrôle coexistent, se complètent et se substituent.

Ainsi, au début de leur stratégie partenariale, c'est la confiance institutionnelle qui représente le point de départ au déclenchement de la phase de précollaboration (lancement de l'appel d'offre / soumission). L'interaction des parties dans le cadre de cette phase est également fondée sur la confiance interorganisationnelle préliminaire entre les entités organisationnelles engagées dans le projet. Cette confiance dépend notamment de la réputation des organisations et des expériences antérieures de collaboration et de co-collaboration, s'il y a lieu. Celles-ci sont les principaux déterminants de la bienveillance, de la bonne foi et de la reconnaissance des compétences des parties.

Dans le cadre particulier des PPP, vu l'envergure de tels projets et leurs conséquences potentielles sur les plans économique, social et politique, les négociations entre les parties engagées dans la phase de précollaboration peuvent prendre plusieurs mois. En interagissant

autour de leur union potentielle, les acteurs impliqués dans cette phase peuvent de ce fait développer également une confiance relationnelle au niveau interpersonnel. À son tour, cette confiance peut nourrir la confiance interorganisationnelle et ce, par le biais du processus d'institutionnalisation. Ainsi, en plus de la confiance institutionnelle témoignée par les parties envers les systèmes réglementaires et juridiques encadrant le projet, les confiances interorganisationnelle et interpersonnelle permettent quant à elles de favoriser la naissance des compromis et la conclusion des accords entre les parties au PPP durant la phase de précollaboration.

Une fois le contrat signé, tout au long de la phase d'exécution, les parties deviennent partenaires et passent progressivement de l'interaction « compétitive » inter-mondes dans l'arène PPP à une interaction « collaborative » dans le nouveau « monde PPP ». Dans le meilleur des cas, les interactions partenariales peuvent conduire les acteurs à développer des visions, valeurs et normes communes par rapport à leur union, autrement dit des systèmes sociocognitifs convergents. C'est là l'essence même du contrôle social. C'est principalement durant la phase d'exécution du projet que les barrières culturelles (sectorielles et nationales) entre les entités engagées dans le PPP se dissipent au profit d'une culture commune, celle spécifique à leur union.

Par opposition au courant de la littérature et aux études postulant que la confiance et le contrôle sont antinomiques, cette thèse suggère que ces arrangements sociocognitifs sont conjointement les fondements des relations interorganisationnelles et des PPP, de façon plus spécifique. Cette recherche a en effet permis de montrer que malgré les divergences des logiques institutionnelles ainsi que des cultures sectorielles, organisationnelles et même nationales entre les entités engagées dans le projet de MIA, celles-ci sont arrivées à construire une confiance relationnelle. Principalement fondée sur la réduction de la distance relationnelle entre les parties et la naissance d'une grande familiarité entre les acteurs en place, cette confiance a favorisé le succès du projet au niveau sociétal. Cette confiance vient ainsi se greffer aux mécanismes de contrôle formels pour soutenir et solidifier le mariage public-privé et ce, malgré les enjeux qui le sous-tendent et qui surgissent tout au long son exécution. En effet, c'est le développement de l'esprit d'équipe, de la transparence et de la communication entre les acteurs qui ont favorisé la compréhension par les parties des contraintes de leurs homologues et leur prise en considération dans leur projet commun. C'est

cette confiance relationnelle qui a servi de lubrifiant aux interactions partenariales et qui a ainsi favorisé le succès de leur « mariage mixte ». La confiance tout autant que le contrôle représentent les fondements de la collaboration interorganisationnelle.

À titre de synthèse, cette recherche a permis de montrer que la confiance institutionnelle représente le « socle » de la collaboration entre les parties publique et privée. Si l'une d'entre elles ne témoigne pas assez de confiance envers le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit le projet en question, elle ne s'y engagera même pas. C'est principalement le cas pour le partenaire privé dans la mesure où la partie gouvernementale jouit en même temps du pouvoir législatif. Dans le contexte international, la partie privée qui entre en négociation avec la partie publique d'un autre pays, doit s'accoutumer avec le système juridique et légal local avant de s'engager dans une telle relation collaborative avec le gouvernement du pays hôte.

Par ailleurs, cette recherche suggère qu'en plus de la confiance institutionnelle, les parties doivent témoigner un minimum de confiance interorganisationnelle (basée sur la réputation et les expériences passées) envers leur homologue à la collaboration pour envisager d'adhérer à une telle dynamique partenariale. C'est à partir de cette confiance ainsi que de la confiance institutionnelle que les partenaires potentiels décident d'entrer dans l'arène PPP et ce, afin de négocier les termes de leur « mariage » potentiel.

Dans le cadre de cette arène, au fur et à mesure que les acteurs publics et privés interagissent pour négocier les termes de leur entente, ils arrivent à construire une confiance interpersonnelle préliminaire envers leurs homologues. Cette étude suggère que dans le cadre des relations partenariales telles les PPP, la confiance interpersonnelle prend naissance entre les acteurs engagés dans l'arène PPP dès la phase de précollaboration qui souvent, s'étend sur plusieurs mois. Ainsi, cette thèse a permis de montrer que les trois types de confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle préliminaires représentent les « premiers pas » vers la construction de la stratégie des PPP. Ensuite, durant la phase d'exécution, au fur et à mesure que les acteurs interagissent autour de leur projet commun, les confiances interorganisationnelle et interpersonnelle relationnelles peuvent se développer davantage et nourrir la capacité des partenaires à collaborer.

De plus, cette recherche s'est également intéressée à l'évolution des types de contrôle dans les stratégies de PPP et a permis de montrer que les deux types formel et social coexistent, se complètent et se substituent tout au long du projet. En effet, à la fin de la précollaboration, les acteurs engagés dans la négociation signent leur contrat de PPP et mettent, de ce fait, au point les balises du contrôle formel. Parallèlement, les interactions entre les acteurs du terrain peuvent favoriser la convergence et le partage des normes et valeurs entre des parties. La distance relationnelle commence à se rétrécir peu à peu et l'esprit concurrentiel cède la place à l'esprit collaboratif. Il s'agit là des fondements du contrôle social.

Sur le plan empirique, cette étude est basée sur l'analyse d'un cas unique de PPP et ces résultats ne peuvent être généralisés. En effet, certaines considérations limitent la généralisation des conclusions de cette recherche. D'une part, l'étude d'un seul cas réduit la variance relative quant aux manifestations observées aussi bien du contrôle que de la confiance et donc, la portée des résultats. D'autre part, vu que cette recherche porte sur un projet de type concession s'inscrivant sur le long terme, les résultats ne peuvent être complètement étendus à tous les types de PPP. D'autres analyses pourraient d'ailleurs être envisagées dans ce sens comme l'étude de l'évolution des dynamiques collaboratives dans les stratégies de PPP d'autre types comme par exemple l'affermage de type A ou de type B.

Tel le cas de toute recherche empirique basée sur un cas unique, la généralisation des résultats en représente une des principales limites. Néanmoins, cette analyse qualitative nous a offert l'avantage d'explorer de façon approfondie les données contextuelles encadrant les dynamiques partenariales dans le cadre du projet étudié. D'ailleurs, il faut noter que dès le début de cette thèse, la généralisation des résultats n'en était pas l'objectif. Le but était plutôt d'explorer l'évolution de la confiance et du contrôle dans ces projets inter-espèces en mettant l'accent sur la trajectoire des interactions entre les acteurs/parties engagés dans le projet. Rappelons à ce titre l'observation de Albert Einstein: « *Not everything that can be counted counts and not everything that counts can be counted.* » C'est dans cette optique que s'inscrit cette étude. Partant des écrits aussi bien en gestion qu'en administration publique, cette recherche aura permis de concilier les deux domaines afin de décrire la dynamique partenariale sous-jacente aux PPP en tenant compte des perspectives des parties qui y sont engagées. C'est là le principal apport de cette thèse.

Sur le plan académique, le modèle proposé dans cette thèse est intéressant dans la mesure où il met à contribution plusieurs courants de recherches portant sur la confiance et le contrôle ainsi que sur les stratégies collaboratives tels les PPP. En plus d'offrir une vue d'ensemble des interactions possibles entre les types de confiance et de contrôle et ce, à travers les phases d'évolution d'un projet de partenariat, ce modèle met l'accent sur le développement de ces variables entre des acteurs épousant des cultures organisationnelles et sectorielles et même nationales divergentes. À notre connaissance, cette étude est la première recherche empirique basée sur la perspective de l'ordre négocié qui se soit intéressée à l'évolution des fondements des stratégies collaboratives, la confiance et le contrôle dans le cadre particulier des PPP. Par la suite, outre son apport théorique, cette thèse propose également une nouvelle perspective sur le plan méthodologique dans le champ d'étude des relations collaboratives mixtes par le biais de la perspective de l'ordre négocié.

Par la suite, sur le plan académique, cette recherche est intéressante dans la mesure où elle permet d'animer la rhétorique dans la communauté scientifique aussi bien dans le champ des relations interorganisationnelles, de façon générale et des PPP, de façon plus particulière. En effet, plusieurs avenues de recherches se dessinent dans ce champ. Par exemple, de futures études pourraient être envisagées pour analyser les dynamiques collaboratives dans le cadre des PPP selon la perspective des réseaux. De telles recherches pourraient se révéler particulièrement enrichissantes dans la mesure où elles permettraient d'analyser les fondements du capital social et leurs impacts potentiels sur la naissance et le développement de la confiance et du contrôle dans les PPP.

D'autres études portant sur l'évolution des PPP conclus entre entités organisationnelles de cultures nationales fondamentalement divergentes pourraient être envisagées. Il s'agirait par exemple, des PPP conclus entre un organisme public d'un pays émergent et une firme privée d'un pays développé. En considérant les rapports de force entre les parties, il serait particulièrement opportun d'analyser l'évolution de la dynamique partenariale dans un tel contexte; d'autant plus que ces partenariats s'inscrivent généralement dans les stratégies internationales énoncées par les organismes d'aide au développement tels que la Banque mondiale ou la Banque africaine de développement. Ils impliquent de ce fait divers organismes tiers tels que les bailleurs de fonds dont l'intervention pourrait avoir un impact majeur sur l'évolution du partenariat. Bien que cette recherche s'inscrive également dans le



cadre international, elle n'a pas permis de relever ces dynamiques vu que tous les partenaires appartiennent à des pays développés (l'Autriche, la République de Malte et le Canada) et n'a pas fait l'objet de l'intervention de bailleurs de fonds (tels que le FMI, la Banque mondiale ou la Banque africaine de développement) ayant pour objectif l'aide au développement international.

Parallèlement, sur le plan pratique, cette étude est également intéressante pour les praticiens des PPP car elle leur fournit l'occasion de comprendre les dynamiques partenariales dans lesquelles ils pourraient être impliqués ainsi que les fondements de leurs interactions avec leurs partenaires potentiels. L'exploration des contraintes et objectifs de leurs homologues au projet pourrait les aider à agir promptement sur le terrain. Par exemple, ils pourraient tenter de favoriser le partage des normes et valeurs avec leurs partenaires au PPP afin de développer les mécanismes du contrôle social principalement via la communication, la transparence et l'ouverture d'esprit. En parallèle, ces démarches pourraient aider les acteurs du terrain à développer la confiance relationnelle aux niveaux interpersonnel et interorganisationnel, principalement en favorisant l'érosion des barrières sectorielles traditionnelles. Le succès de leur projet commun n'en serait que promu. Cette recherche permettrait ainsi aux parties d'admettre que, contrairement à la pensée largement répandue, les mécanismes de contrôle ne peuvent garantir à eux seuls la réussite de ces projets mixtes. Au contraire, vu l'hétérogénéité des objectifs, des moyens et des valeurs primaires des parties et compte tenu de l'hostilité de l'environnement partenarial, ce sont également les mécanismes de contrôle social et la confiance relationnelle, qu'elle soit interorganisationnelle ou interpersonnelle, qui permettraient à ces collaborations « inter-espèces » de réussir non seulement sur le plan opérationnel mais également sur le plan stratégique. Il s'agit là des principaux véhicules de la naissance et du développement d'un schème collectif entre les acteurs public et privé spécifique à leur union.

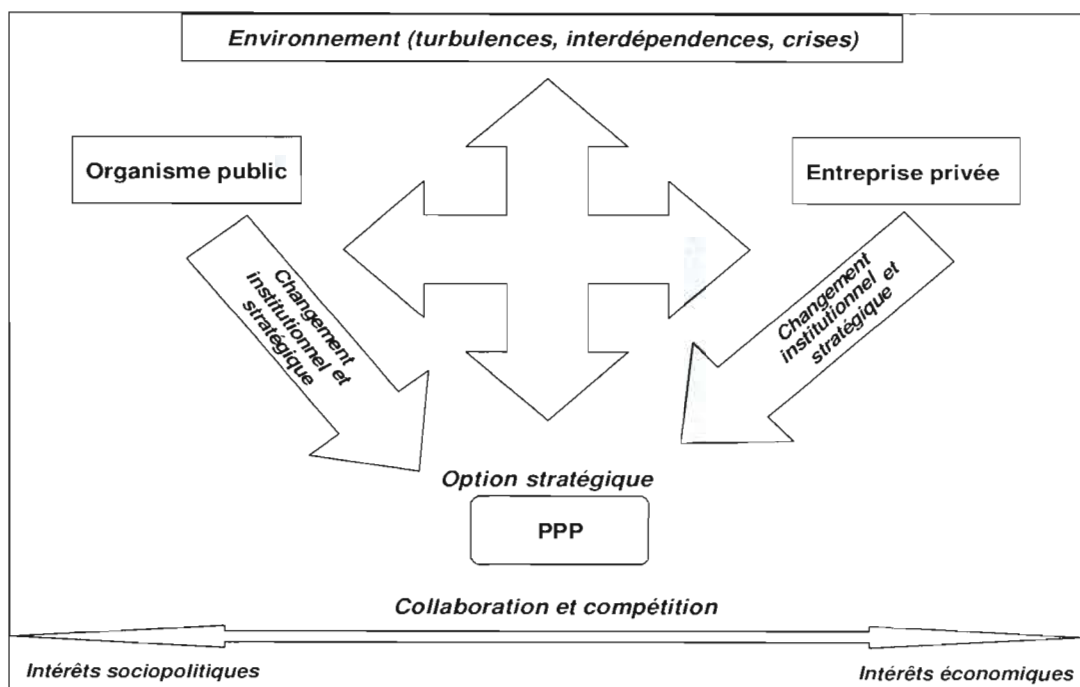
Ainsi, bien que la corrélation entre le développement des types de confiance et de contrôle d'un côté, et la performance du partenariat, de l'autre, n'ait pas été établie formellement, les acteurs engagés dans les PPP peuvent tout de même tirer quelques leçons de cette expérience vécue. En particulier, il ne fait aucun doute qu'ils doivent travailler à établir des mécanismes formels de contrôle tels les suivis, les échéanciers, les normes de qualité, etc. Néanmoins, ils ne doivent pas non plus négliger les activités susceptibles de



renforcer la confiance relationnelle et les mécanismes de contrôle social. Il s'agit notamment de l'esprit d'équipe, de la communication et de la transparence qui permettront de bien doser confiance et contrôle en vue d'assurer le succès du partenariat. Les fondements formels de la collaboration interorganisationnelle tout autant que les mécanismes informels représentent les pièces d'un même casse-tête, celui de la stratégie partenariale, spécifiquement celle des PPP. Par la suite, en plus des critères techniques sous-jacents aux collaborations inter-espèces que sont les PPP, les critères non-techniques en représentent également le fondement. En effet, vu que tout échange économique est avant tout social, il ressort que la confiance autant que le contrôle représentent les moteurs des relations partenariales entre les acteurs de mondes sociaux distincts et peuvent les aider à «construire» un nouveau monde social, le « monde PPP ».

## ANNEXE A

## LA NAISSANCE DES STRATÉGIES COLLABORATIVES DE PPP



## ANNEXE B

## SYNTHÈSE DES INDICATEURS DES MONDES

INDICATEURS	COMMENTAIRES
Épreuve modèle	<p>Forme d'épreuve : surgissement de situations engageant des sujets et objets dans une relation complexe.</p> <p>En cas de conflit, les acteurs se basent sur l'épreuve modèle pour y mettre fin. De l'épreuve, peut surgir la clôture ou non d'une controverse.</p>
Principe supérieur commun (PSC)	<p>Instance permettant aux mondes d'exister.</p> <p>C'est autour de ce principe que se scellent les accords entre personnes et c'est en s'y référant que les équivalences sont établies permettant d'être en accord et d'appartenir au même monde. En cas de controverse =&gt; retour à ce principe pour la résoudre.</p>
Figure harmonieuse	<p>Il s'agit d'un arrêt sur l'image symbolique du monde.</p> <p>Dans ces figures, se développe une forme de relations « naturelles » =&gt; c'est la plus fréquente et attendue de tous. Au quotidien, dans le monde que la figure harmonieuse symbolise, il y a toujours une forme mise à l'évidence (telle que l'intuition pour le monde de l'inspiration ou l'exemplarité pour le monde domestique).</p>
État de grandeur	<p>Caractérisation de ce qui est « grand » ou « petit » (bien ou mal) aux yeux des acteurs d'un monde =&gt; différent d'un monde à un autre.</p> <p>La nature des relations grand / petit caractérise les rapports de grandeur =&gt; chacun peut accéder à une commune dignité.</p>
Répertoires	<p>Ensembles de sujets / objets caractérisant le monde en question. Par exemple, pour le monde industriel : ingénieurs, machines, techniques, etc.</p> <p>Une personne qui ne satisfait les formules d'investissement dans un monde que pour accéder aux formules de grandeur devient « hors monde ».</p>

Source : Adaptation de Thévenot et Boltanski (1991)

## ANNEXE C

### DESCRIPTIF DES SIX CITÉS OU MONDES DÉFINIS DANS LA THÉORIE DE L'ÉCONOMIE DES GRANDEURS

MONDES	REMARQUES
Monde de l'inspiration	Objets valorisés : ceux qui renvoient au génie créateur. Mots d'ordre : création, jaillissement, inspiration. Exemple : artiste (pas de soucis des coûts économiques).
Monde domestique	Figures de référence : famille, traditions, anciens, ancêtres => respect du devoir. La hiérarchie domestique repose sur la subordination. La grandeur des êtres tient à position occupée dans la lignée et non aux compétences rationnelles. La coordination des actions trouve son socle dans le respect et l'activation des traditions. Efficacité = suivre l'exemple des anciens. Exemple : Médecin en chef d'une clinique.
Monde de l'opinion	Accent sur l'opinion ou le renom qu'une action peut procurer à son auteur. Ressorts de l'action : être réputé et connu, considérer et accéder au succès et bénéficier d'un jugement positif => Seule la considération du public importe. Exemple : action de parrainage d'une activité culturelle=> notoriété.
Monde civique	L'intérêt public prime sur l'intérêt particulier. Mots d'ordre : équité, liberté, droit d'expression, solidarité. Exemple : fonctionnement des coopératives et notion de service public.
Monde marchand	Principe fondamental = être le meilleur sur le marché. Mots d'ordre : être concurrentiel, capter les clients, profit, etc. Exemple : les entreprises privées
Monde industriel	Fondement de l'efficacité : performance technique et scientifique => investissement en machines et mesure de la productivité => si problème, il faut des tests techniques et scientifiques pour tout résoudre. Exemple : ingénieur de la machinerie d'une usine

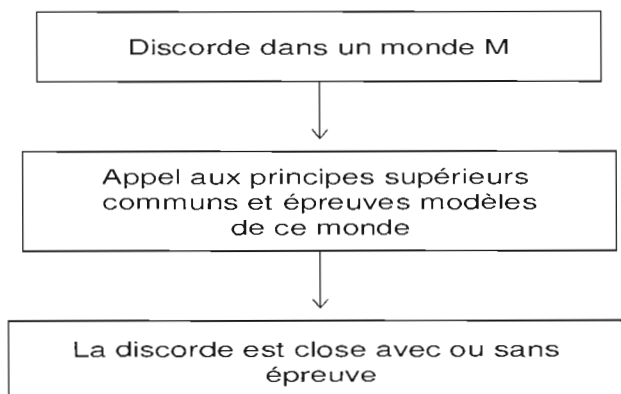
Source : Adaptation de Thévenot et Boltanski (1991)

## ANNEXE D

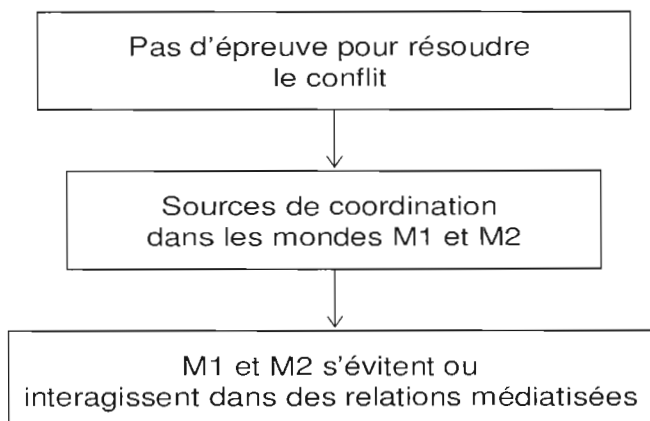
### LES FONDEMENTS DE L'ACCORD ENTRE MONDES SOCIAUX: DE LA CONTROVERSE AU COMPROMIS

(Source : adaptation de Thévenot et Boltanski, 1991)

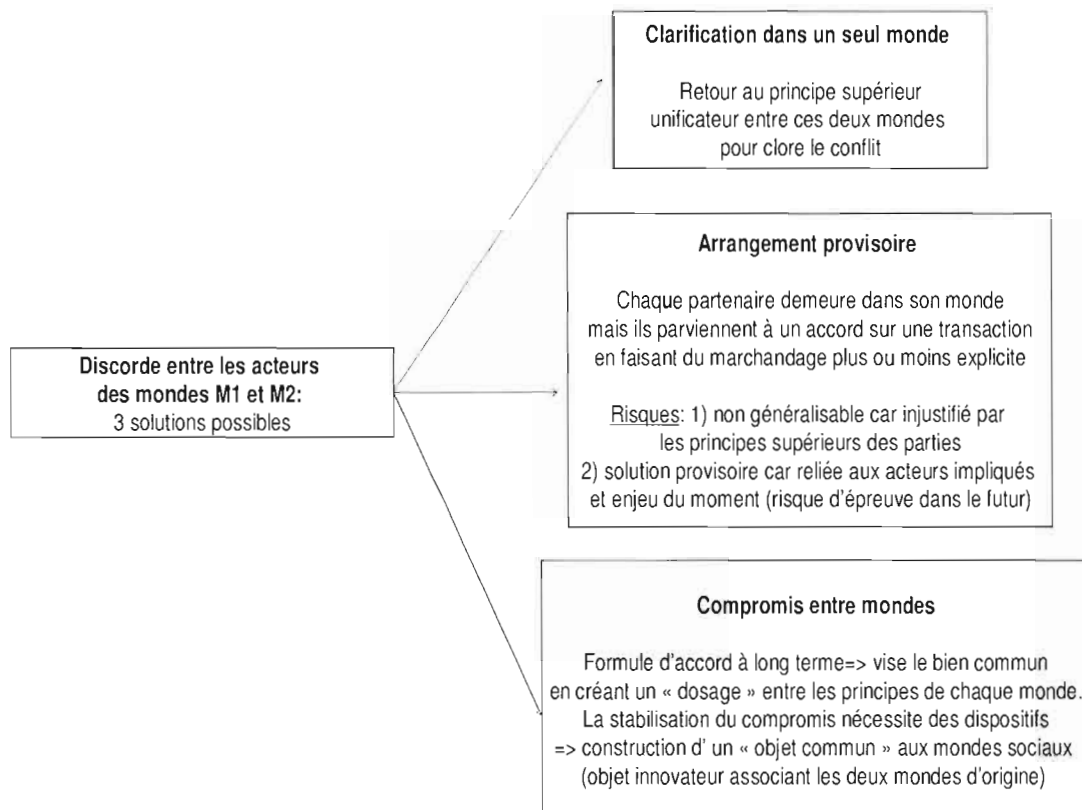
#### Cas de discorde dans un même monde



#### Cas d'interaction entre mondes différents sans discorde



### Cas de controverse entre mondes différents (cas le plus fréquent)



## ANNEXE E

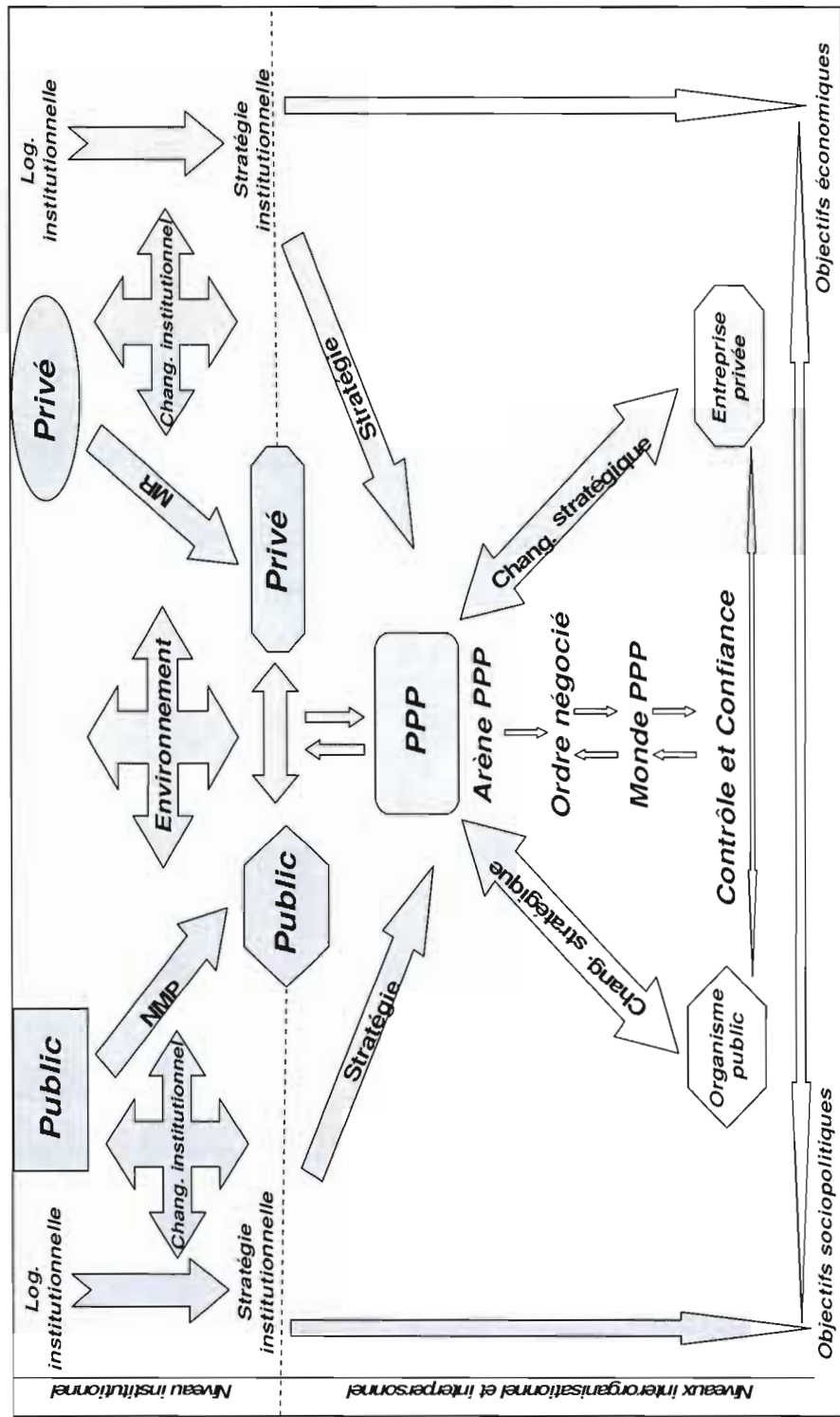
# PRINCIPALES THÉORIES ADOPTÉES POUR L'ANALYSE DES COLLABORATIONS INTERORGANISATIONNELLES

Source : Adaptation de Clarke (1991)

THEORIES	REMARQUES
Théorie de la dépendance des ressources	Le point central est une organisation particulière X. L'unité d'analyse est cette organisation, sa dépendance et son besoin de mobilisation des ressources. L'emphase est mise sur la stratégie à utiliser pour survivre et prospérer. L'environnement est constitué des autres organisations mais les interactions y sont peu ou pas explorées.
Théorie de l'écologie des populations	Les organisations subissent une sélection naturelle (déterminisme à l'extrême). Elles n'ont pratiquement aucun pouvoir face à leur environnement composé des entités concurrentes. La dynamique s'y limite à la compétition. C'est à ce niveau que se forgent les conditions de survie des organisations.
Théories des domaines géographiques	Les limites sont géographiques. Aujourd'hui, ces modèles mettent l'emphase sur les relations entre les organisations similaires et différentes dans un domaine déterminé circonscrit géographiquement (métropole, par exemple) pour détecter les aspects de la diversité locale. L'emphase est mise sur la nature des relations à travers les organisations et les types de structuration des domaines et leurs conséquences. Les variations à travers le temps sont également étudiées. Contrairement à la théorie de l'écologie des populations, il ne s'agit plus seulement de compétition, mais aussi de coopération et de relations horizontales. Ce modèle se rapproche encore plus de l'approche réseau.
Théorie des réseaux	L'accent est mis sur les relations entre entités ou organisations. L'unité d'analyse est composée par la densité de ces relations, les liens et la fluidité de la communication entre ces organisations. Certains théoriciens de cette approche ont inclus d'autres paramètres tels que les attributs de position des participants, la nature de la connexion (directe, indirecte) et l'interpénétration des limites organisationnelles.
Théories des domaines fonctionnels	Les limites sont ceux du domaine. Les institutionnalistes ont eut un apport considérable dans ce domaine : les environnements des organisations sont eux-mêmes organisés (Scott, 1987; Scott et Meyer, 1983, 1991) => concept du secteur sociétal dont les limites sont construites en fonction des relations fonctionnelles. L'emphase est mise sur les aspects hiérarchiques verticaux de la structure sectorielle. Dans cette approche, sont analysées l'organisation d'un domaine, sa structure, sa direction et les conséquences des relations hiérarchiques formelles. Il ne s'agit pas de prendre en considération les organisations en compétition (écologie des populations) ou en relation (approche réseau) mais tous les acteurs.
Théorie des mondes sociaux et arènes d'action	Cette approche tire ses origines des modèles des domaines géographiques mais ne considère pas les limites géographiques. Dans l'arène, l'accent est mis sur le degré d'engagement dans l'action qui en constitue la limite. Les unités d'action sont les entités collectives présentes dans une situation. L'emphase est mise sur les différentes perspectives d'action des acteurs dont les relations peuvent être de différentes sortes : compétition, conflit, coopération, échangé, négociation, etc. Cette théorie se base sur les relations verticales hiérarchiques et horizontales.

## ANNEXE F

### ÉVOLUTION DE L'ORDRE NÉGOCIÉ DANS LES PPP





## ANNEXE G

### SCHÉMA D'ENTREVUE

#### **Première phase :**

- Remerciements et présentation générale du chercheur
- Présentation sommaire de l'objectif de la recherche
- Explication de la procédure à suivre (durée de l'entretien, code d'éthique de l'UQAM; signature d'un engagement de respect de la confidentialité des données avec SNC-Lavalin, notre entreprise hôte dans ce projet de recherche et anonymat des répondants.)

#### **Deuxième phase :**

- Perception de la confiance et du contrôle (dans la vie quotidienne / dans le monde des affaires)
- Rôle dans l'organisation d'origine (SNC, VIE, Airport Investment Ltd., gouvernement maltais, groupe de consultation, groupe financier, etc.)
- Rôle de votre organisation d'origine dans le projet (pourcentage des actions, nombre de sièges dans le Conseil d'administration, responsabilités)
- Principales parties prenantes du projet (partenaires, firmes de consultation, banques, créiteurs, etc.)
- Opinion générale sur le projet de l'Aéroport international de Malte / contexte de naissance du projet
- Perception de la dynamique générale de la coopération entre les organisations et au niveau des acteurs

#### **Troisième phase :**

- Dynamique relative à la phase préliminaire de la coopération (processus formels, dynamique interne, appel de qualification / appel d'offre, etc.)
- Choix des partenaires (objectifs des parties, critères de sélection, expériences interorganisationnelles antérieures, relations interpersonnelles, visions, etc.)
- Principaux enjeux relatifs à la phase de précollaboration (dynamique entre le gouvernement et les soumissionnaires, les questions relatives à l'application de la loi dans le cadre du projet, les défis relatifs à la crise du 11 septembre 2001)
- Termes du contrat conclus entre les partenaires (avantages et inconvénients pour les parties)

**Quatrième phase :**

- Principaux enjeux relatifs à la phase d'exécution (crise des finances, problèmes de tarification, les défis de gestion des relations avec les concessionnaires, l'engagement de Airport Investment Ltd. dans The Nuance Group, etc.)
- Dynamique actuelle dans le projet : entre organisations et entre les acteurs (confiance interpersonnelle, partage des visions, des valeurs et des normes)

**Cinquième phase :**

- Perception de la dynamique partenariale actuelle (évolution par rapport à la phase de précollaboration, jeux de pouvoirs, etc.)
- Jugement des résultats financiers et commerciaux pour l'organisation d'origine et pour les autres parties prenantes
- Facteurs clés du succès du projet (ce qui le distingue des projets ayant connu un échec)

**Sixième phase :**

- Remarques supplémentaires
- Questions sur le projet de recherche
- Remerciements

## ANNEXE H

### ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ SIGNÉE AVEC SNC-LAVALIN DANS LE CADRE DE CETTE RECHERCHE

#### ENTENTE DE CONFIDENTIALITÉ

La présente entente est intervenue en ce \_\_\_\_<sup>ième</sup> jour de \_\_\_\_\_ 2006.

**ENTRE:** **Dorra SKANDER**, résidant au \_\_\_\_\_  
ci-après appelé « Mme Skander »

#### PARTIE DE LA PREMIÈRE PART

**ET:** **SNC-LAVALIN inc**, société dûment constituée en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, ayant son siège social au 455, boulevard René-Lévesque Ouest, Montréal, Québec, H2Z 1Z3 ci-après appelé « SNC-Lavalin »

#### PARTIE DE LA SECONDE PART

individuellement appelée "Partie" et cumulativement  
les « Parties »"

**ATTENDU QUE** SNC-Lavalin possède certaines informations, études et documents (les "Informations") portant sur le projet de privatisation de l'aéroport de Malte (ci-après appelée le « Projet »);

**ATTENDU QUE** SNC-Lavalin consent à divulguer à MME SKANDER certaines de ces Informations dans le seul but de permettre à MME SKANDER de \_\_\_\_\_, sous réserve cependant que toutes informations ainsi divulguées à MME SKANDER demeurent strictement confidentielles.

**EN CONSÉQUENCE DE CE QUI PRÉCÈDE**, les Parties ont convenu pour elles-mêmes de ce qui suit:

1. Les dispositions du préambule font partie intégrante de la présente entente.
2. MME SKANDER s'engage à préserver la confidentialité de toutes Informations qu'elle recevra ou auxquelles elle aura accès par l'entremise de SNC-Lavalin, et ne devra utiliser directement ou indirectement ces Informations pour des motifs autres que ceux prévus dans la présente entente.
3. Sous réserve des limites établies dans la présente entente, MME SKANDER ne devra divulguer, transmettre ou permettre que les Informations soient transmises ou divulguées, ou utilisées par quelqu'autre personne, sans avoir obtenu au préalable le consentement écrit de SNC-Lavalin.

La présente entente ne concerne pas les Informations qui:

- a) au moment de leur divulgation sont ou deviennent par la suite du domaine public autrement que par contravention à la présente entente;
- b) les Informations dont MME SKANDER était déjà en possession avant leur divulgation, sans contravention à des obligations de confidentialité envers SNC-Lavalin ou des tiers, directement ou indirectement; ou
- c) suite à leur divulgation, sont obtenues d'un tiers en possession légale des Informations, dans la mesure où telles Informations ne font pas l'objet d'obligations de confidentialité envers SNC-Lavalin.

Les Informations spécifiques ne seront considérées incluses dans les exceptions qui précèdent simplement parce qu'elles sont contenues dans des informations plus générales qui sont du domaine public ou qui étaient préalablement en possession de MME SKANDER. Quelques combinaisons des caractéristiques de ces informations ne seront considérées comme étant incluses dans les exceptions qui précèdent simplement parce que les caractéristiques individuelles font partie du domaine public ou sont en possession de MME SKANDER, si la combinaison elle-même et ses principes d'opération ne sont pas du domaine public ou ne sont pas en possession de MME SKANDER.

Sur demande écrite présentée par SNC-Lavalin, MME SKANDER retournera de façon ponctuelle les Informations divulguées lorsque ces Informations auront été fournies par écrit ou réduites à d'autres formes tangibles.

La divulgation d'Informations à MME SKANDER par SNC-Lavalin de même que les droits et obligations énoncés dans la présente entente n'établissent aucun droit à MME SKANDER sur les Informations.

La présente entente entre en vigueur à la date énoncée plus haut (la "Date Effective") et demeure en vigueur pour une période de 5 années à compter de la Date Effective à moins d'entente entre les Parties à l'effet de proroger la présente entente à tout autre moment avant l'expiration de cette période de 5 années.

La présente entente lie les successeurs et ayants droits des parties nommées ci-devant

La présente entente est régie et interprétée en vertu des lois en vigueur dans la province de Québec ou de toute lois pouvant en gouverner les principes et l'applicabilité.

**EN CONSÉQUENCE DE QUI PRÉCÈDE**, les Parties ont signé la présente entente par l'entremise de leurs représentants dûment autorisés.

Témoin

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MME SKANDER inc

Par : \_\_\_\_\_

Témoin

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SNC-Lavalin inc.

Par \_\_\_\_\_

**ANNEXE I****COURIEL ENVOYÉ PAR LE GESTIONNAIRE DU PROJET POUR INTRODUIRE  
LE CHERCHEUR SUR LE TERRAIN.**

Greetings!

I have been helping a doctorate student in Montreal preparing her thesis on the subject of international PPP's by providing (confidentially) information about the privatization of MIA. As part of her thesis work, Mrs Skander now needs to conduct a series of interviews with various players in the project to understand the dynamics of the relationship. See attached the introduction letter she prepared.

By this e-mail, I am taking the liberty of introducing her to you so that she could contact you directly to arrange an interview in the near future at a place and time most suitable for you.

Of course, you should feel entirely free to accept this meeting. I can assure you that the findings of her interview, and the interview itself, will be kept in the utmost confidentiality. You can contact me directly if you want further details.

Thanks in advance for your assistance in this academic undertaking.

Signature

**ANNEXE J****COURRIEL ENVOYÉ PAR LE CHERCHEUR POUR SOLLICITER LA  
COLLABORATION DES RÉPONDANTS POTENTIELS**

Dear Madam, Sir,

Object: A research on the project of Malta International Airport (MIA)

I am a student at the Phd. program at the University of Quebec in Montreal. For my thesis I am interested by the public-private partnerships concluded at the international level. Using the in depth case study method, I aim to analyze the evolution of collaboration mechanisms between the parties in the MIA project.

Understanding the way of thinking of members coming from different partners and their general and specific ideas about the PPP will help to improve the collaboration process and attain the project's goals. In that way, I solicit your cooperation to conduct an interview (about 45 minutes) with you to collect some information and your own judgement of the project and the dynamic of collaboration between your organization and other parties in the MIA project. In addition to that, any document or internal note you think could be useful for this research will be really helpful.

With your help, I will be able to realize my research and complete my doctoral thesis. This study will also be interesting for you and your organization since you will receive an executive report on the analysis of the dynamics of public-private partnership in general and more specifically that of the MIA project. This study will explore the formal facets (contract, negotiation, governance, etc.) as well as the informal facets (interpersonal interactions, shared values and norms, etc.) of the collaboration in the frame of the MIA project. The appreciation of the complementarities between the formal and the informal facets of collaboration in a

public-private partnership will help to better understand the dynamics sustaining the interactions between members of public and private “worlds”.

At the different stages of my research, I will send you reports explaining those formal and tacit dynamics and the results of my research. This will help you to better evaluate the basis of your own collaboration in the MIA project and to better appreciate the specific dynamics sustaining any public-private partnership project.

Naturally, all information collected in the frame of this study will be considered confidential and will never be revealed; your contribution will be referred to as “opinion of manager A” or “Partner XX” and so forth. Furthermore, you will have the opportunity to verify the transcript of our interview and correct it as you see fit.

Waiting for your response, please accept, dear Madam, Sir, my sincere salutations.

*Dorra Skander  
Phd. Student  
University of Quebec in Montreal*



## ANNEXE K

### EXEMPLES DES MATRICES UTILISÉES DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES

Confiance institutionnelle / Phase	Confiance institutionnelle et cadre institutionnel et réglementaire général	Confiance institutionnelle et enjeu législateur / partenaire
Appel d'offre et soumission	21 <sup>13</sup>	9
Négociation contrat	13	17
Signature du contrat	11	16

Contrôle formel / Phase	Contrôle formel et intervention avocats	Contrôle formel / contrat	Contrôle formel / mécanismes de gouvernance	Contrôle formel / processus de prise de décision
Appel d'offre et soumission	9	11	9	10
Négociation contrat	9	12	10	11
Signature du contrat	10	12	11	11

<sup>13</sup> Ce chiffre correspond au nombre de passages dans les données empiriques collectées correspondant au code noté en ligne et au code noté en colonne au même temps.

Confiance interpersonnelle Phase	Confiance interpers. / communication et rencontres préliminaires	Confiance interpers. / relations interpersonnelles	Confiance interpers. / conflits interpersonnels
Exécution	11	14	7

Confiance interorganisationnelle Phase	Confiance interorg. / réputation	Confiance interorg. / expériences passées	Confiance interorg. / possibilités futures	Confiance interorg. / flexibilité et communication
Appel d'offre et soumission	15	8	8	9
Négociation contrat	14	8	8	16
Signature du contrat	10	10	10	11

Confiance interpersonnelle Phase	Confiance interpers. / communication et rencontres préliminaires	Confiance interpers. / relations interpersonnelles	Confiance interpers. / conflits interpersonnels
Appel d'offre et soumission	8	9	8
Négociation contrat	8	9	15
Signature du contrat	10	11	9

Confiance interorganisationnelle	Confiance interorg. / réputation	Confiance interorg. / expériences passées	Confiance interorg. / flexibilité et communication
Phase			
Exécution	6	11	10

Contrôle formel	Contrôle formel / intervention avocats	Contrôle formel / contrat	Contrôle formel / mécanismes de gouvernance	Contrôle formel / processus de prise de décision
Phase				
Exécution	11	12	8	9

## BIBLIOGRAPHIE

- Abela, A. M., 2000. « *Values of Women and Men in the Maltese Islands: A Comparative European Perspective* ». Malta: Commission for the Advancement of Women. Ministry for Social Policy.
- Abela, A.M., 1999. « *Values 2000: European Values Studies (Malta 1984-1999)* ». Report submitted to the Government of Malta.
- Akintoye, A., M. Beck et C. Hardcasle, 2003. « *Public-private Partnerships: Managing Risks and Opportunities* ». Oxford: Blackwell Science.
- Aktouf, O., 1987. « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* ». Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Aktouf, O., 1994. « *Le management entre tradition et renouvellement* ». Montréal: Gaëtan Morin.
- Aldrich, H., 1977. « Visonaires and Villans: The politics of Designing Interorganizational relations ». *Organization and Administration Sciences*, vol. 8, p. 23-40.
- Allison, G., 1979 « Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in all Unimportant Respects? ». in Shafritz, J. et Hyde, A. (Eds). 1992. « *Classics of Public Administration* ». Belmont: Wadsworth.
- Anderson, E. et Oliver, R. L., 1987, « Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems ». *Journal of Marketing*, vol.41 (5), p. 76-88.
- Arrow, K., 1968. « The Economics of Moral Hazard: Further Comment ». *American Economic Review*, p.537-539.
- Arrow, K., 1974. « *The Limits of Organization* ». New York: Norton.

- Astley, W.G. et C. Fombrun, 1983. « Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments ». *Academy of Management Review*, vol. 8, p. 576-587.
- Auriol, E. et P. M. Picard. 2008. « Infrastructure and Public Utilities Privatization in Developing Countries ». *The World Bank Economic Review*, vol 23(1), p. 77-100.
- Bachmann, R., 2001. « Trust, Power and Control in Trans-organizational Relations ». *Organization Studies*, vol. 22, p. 337-365.
- Barber, B., 1983. « *The Logic and Limits of Trust* ». New Brunswick: Rutgers University Press.
- Barney, J. B. et M. H. Hansen, 1994. «Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage ». *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.
- Belhocine, N., J. Facal, et B. Mazouz, 2005. « Les partenariats public-privé : Une forme de coordination de l'intervention publique à maîtriser par les gestionnaires d'aujourd'hui ». *L'Observatoire de L'Administration Publique Téléscope*, vol. 12 (1), p. 2-15.
- Benson, K. J., 1975. «The Interorganizational Network as a Political Economy». *Administrative Science Quarterly*, vol.20, p.229-249.
- Berger, P. L. et T. Luckman, 1966. « *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* ». Anchor Books.
- Berkley G. E., 1978. « *The Craft of Public Administration* ». Boston: Allyn and Bacon.
- Bernier, P., 2005. «Nouveaux partenariats entre le public et le privé : conditions d'émergence d'un modèle Québécois ». *L'Observatoire de L'Administration Publique Téléscope*, vol. 12 (1), p.80-99.
- Bhattacharya, R., T. M. Devinney, et M.M. Pillutla., 1998. « A Formal Model of Trust Based on Outcomes ». *The Academy of Management Review*, vol. 23 (3), p. 459- 472.
- Bing L., A. Akintoye, P.J. Edwards et C. Hardcastle, 2005. « The Allocation of Risk in PPP/PFI Construction Projects in the UK ». *International Journal of Project Management*, vol.23 (5). p.25-35.
- Boisclair, M. et L. Dallaire, 2008. « *Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique- Théorie et pratique* ». Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

- Boon, S. D et J. G. Holmes, 1991. «The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in Face of Risk ». in Hinde, A. et J. R., Groebel (Eds). «*Cooperation and Pro-social Behavior*». England: Cambridge University Press, p. 190-211.
- Borys, B. et B. B. Jemison, 1989. « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations ». *The Academy of Management Review*, vol.14 (2), p.234-249.
- Bovaird, T., 2004. « Public-Private Partnerships: From Contested Concepts to Prevalent Practice». *International Review of Administrative Sciences*, vol. 70 (2), p.199–215
- Boyne G. A., 2002. « Public and Private Management: What's the Difference? ». *Journal of Management Studies*, vol. 39 (1), p.97-122.
- Brousseau, E., 2000. «La gouvernance des processus de coopération». in B. Bellon, C. Voisin et A. Plunket (Eds). « *La coopération industrielle* ». Paris : Éditions Economica.
- Bureau des Partenariats des Affaires du gouvernement du Québec (Devenu Agence des partenariats public-privé du Québec), BPA, 2008. Site web : <http://www.tresor.gouv.qc.ca>. [Accès le 01 avril 2008].
- Caillé, A., 1989. « *Critique de la raison utilitaire* ». Paris : Éditions La Découverte.
- Canadian Council for Public Private Partnerships, 2008. Site web: <http://www.pppcouncil.ca> [Accès le 01 avril 2008].
- Charih, M. et L. Rouillard, 1997. « The New public management », in M. Charih et A. Daniels (Eds). « *Nouveau management public et administration publique au Canada*». Toronto : Les Éditions de l'Institut d'Administration Publique du Canada, p. 27-45.
- Chen, D. et D. Li, 2008. «Resource Commitment, Organizational Control, and Alliance Performance in Emerging and Developed Economies». *Journal of Global Business Issues*, vol. 2 (2), p. 125-133.
- Chen, M.S, H. F. Lu et H. W. Lin. 2006. « Are the Non-profit Organizations Suitable to Engage in BOT or BLT Scheme? A Feasible Analysis for the Relationship of Private and Non-profit Sectors». *International Journal of Project Management*, vol. 24, p. 244–252

- Choudhury, E., 2008. « Trust in Administration: An Integrative Approach to Optimal Trust ». *Administration and Society*, vol. 40 (6), p. 586-620.
- Christ, M. H., K. L. Sedatole, K. L. Towry et M. A. Thomas. 2008. « When Formal Controls Undermine Trust and Cooperation ». *Strategic Finance*, p. 39-45.
- Christensen, T. et P. Laegreid, 2007. « *Transcending New Public Management: the Transformation of Public Sector Reforms* ». UK: Ashgate Publishing Limited.
- Clark, D., 2005. « Les partenariats public-privé au Royaume-Uni ». *L'Observatoire de L'Administration Publique Téléscope*, vol. 12 (1), p. 31-40.
- Clarke, A. E., 1991. « Social Worlds/Arenas Theory as Organizational Theory ». in D.R. Maines (Eds). « *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss* ». New York: Walter de Gruyter, p. 119-158.
- Coleman, J.S., 1990. « *Foundations of Social Theory* ». Cambridge: The Belknap Press of Harvard University.
- Coletti, A. L., K. L. Sedatole, et K.L. Towry, 2005. « The Effects of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments ». *The Accounting Review*, vol. 80(2), p. 477 - 500.
- Conseil Canadien pour les PPP, [http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP\\_definition.asp](http://www.pppcouncil.ca/aboutPPP_definition.asp) [Accès le 12 décembre 2008].
- Conseil National Américain pour les PPP, <http://www.ncppp.org/howpart/index.shtml#define> [Accès le 12 décembre 2008].
- Cossette, P., 2004. « *L'organisation : une perspective constructiviste* ». Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Crozier, M., 1963. « *Le phénomène bureaucratique* ». Paris : Éditions Le Seuil.
- Cummings, L. L., 1983. « Performance Evaluation systems in Context of Individual Trust and Commitment ». in F. J. Landy, S. Zedrick et J. Celveland (Eds). « *Performance Measurement and Theory* ». Hillsdale, N. J: Lawrence Earlbaum.
- Dahl R. et C. Lindblom, 1953. « *Politics, Economics and Welfare* ». Chicago: University of Chicago Press

- Darmanin, J., 2001. « *The Malta Story, Choice, Process and Problems* ». Conférence organisée par le *Airports Council International of Europe*, Prague.
- Das, H. et B. S. Teng, 1998. «Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ». *Academy of Management Review*, vol. 23 (3), p. 491-512.
- Dasgupta, P., 1988. «Trust as commodity». in D. Gambetta (Eds). « *Trust: making and breaking cooperative relation* ». Oxford, Blackwell, p. 49-71.
- Dawes, S. et Préfontaine, L., 2003. « Understanding New Models of Collaboration for Delivering Government Services ». *Communications of The ACM*, vol. 46(1), p. 40-42.
- Day, R. et Day, J. V., 1977. «A Review of the Current State of Negotiated Order Theory: An Appreciation and a Critique ». *The Sociological Quarterly*, vol. 18, p. 126-142.
- Dent, S., 2000. « Partnering Intelligence: How to Profit from Smart Alliances ». *The Journal for Quality and Participation*, vol.23 (3). p. 23-26.
- Denzin, N. et Y. S. Lincoln, 1996. «*Strategies of Qualitative Inquiry*». Sage Publications.
- Denzin, N. et Y. S. Lincoln, 1998. «*Collecting and Interpreting Qualitative Materials*». Thousand Oaks: Sage.
- Denzin, N., 1978. «*The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*». New York: McGraw-Hill.
- Département de l'environnement, l'héritage et du gouvernement local, Gouvernement Irlandais. Site web : <http://www.environ.ie> [Accès le 01 avril 2008].
- Descheneaux, F., 2007. «*Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo7*». Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la Recherche Qualitative.
- Deutsh, M. 1960. «The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion ». *Human Relations*, vol. 13, p. 123-139.
- Deutsh, M., 1958. « Trust and Suspicion ». *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell, 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, vol.48 (2), p.147-160.



- Domberger S. et P. Fernandez. 1999. « Public-Private Partnerships for Service Delivery ». *Business Strategy Review*, vol. 10 (4), p.29-39.
- Doney, P. et J. Canon, 1997. «An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 35-51.
- Doney, P.M., J. P. Cannon et M. R. Mullen, 1998. «Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust». *Academy of Management Review*, vol.23, p. 601-620.
- Doz, L. Y., 1996. «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions of Learning Processes? ». *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 55-83.
- Du Gay, P., 2000. « *In Praise of Bureaucracy: Weber 'Organization' Ethics* ». Sage Publications.
- Dubé, B., J. Facal et B. Mazouz, 2009. « La communication : un outil de gouvernance des partenariats public-privé. Quelques enseignements tirés du cas « BONJOURQUÉBEC.COM » ». *Revue Française d'Administration Publique*, num 130, p. 291-306.
- Dyer, J. H. et W. Chu, 2003. «The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence From the United States, Japan and Korea ». *Organization Science*, vol. 14(1), p. 57-68.
- Eggertsson, T., 1990. « The return of Institutional Economics». in N. J. Smelser et R. Swedberg (Eds). «*The Handbook of Economic sociology*». Princeton: Princeton University Press, p 59-76.
- Eisenhardt, K. M., 1985. « Control: Organizational and Economic Approaches». *Management Science*, vol. 31 (2), p. 134-149
- Eisenhardt, K.M., 1989. «Building Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review*, vol. 14 (4), p.532-550.
- Emery F.E et Trist, E. L, 1965. « The Causal Texture of Organizational Environments». *Human relations*, vol. 18, p. 21-32.
- Europa, [http://europa.eu/abc/european\\_countries/eu\\_members/malta/index\\_fr.htm](http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/malta/index_fr.htm) [Accès le 12 décembre 2009].

- Evan, W. M., 1971. « The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations ». in Maurer, J. G. (Eds). «*Open System Approach*», p. 33-45.
- Farnham, D. et S. Horton, 1996. « Managing The New Public Services ». London: Macmillan.
- Frederick, W. C., 1986. « Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs ». *California Management Review*, vol. 28, p.126-141.
- Frederick, W. C., 1994. « From CSR1 to CSR2. ». *Business and Society*, vol. 33 (2), p. 150-165.
- Freeman, R. E., 1994. « The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions», *Business Ethics Quarterly*, vol. 4 (4), p. 409-423.
- Friedland, R. et R. Alford, 1991. « Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions ». in Powell, W. et P. DiMaggio (Eds). « *The New Institutionalism in Organization Analysis* ». University of Chicago Press, p. 232-262.
- Friedman, R., 1993. «Bringing Mutual Gains Bargaining to Labor Negotiations: The Role of Trust, Understanding, and Control». *Human Resource Management*, vol.32, p. 435-459.
- Fukuyama, F. 1995. «*Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*». New York: Free Press.
- Gagnon, Y.C., 2005. « L'étude de cas comme méthode de recherche ». Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Gambetta, D., 1988. «*Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* ». Oxford: Basil Blackwell.
- Geringer, J.M. et Hebert, L., 1989, «Control and Performance of International Joint-venture». *Journal of International Business studies*, vol. 20 (2), p. 235-254.
- Giauque, D. et Emery, Y., 2004. « *La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle* ». Éditions l'Harmattan.
- Giauque, D., 2005. « Les partenariats, une affaire d'adhésion et de valeurs. Contribution théorique à l'élaboration d'une problématique». *L'Observatoire de L'Administration Publique Téléscope*, vol. 12 (1), p.16-30.

- Giddens, A., 1990. « *The Consequences of Modernity* ». Cambridge, MA, Polity Press.
- Glaser, B. et A., Strauss, 1967. « *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research* ». Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gortner, H. F., J. Mahler et J. B. Nicholson, 1994. « La gestion des organisations publiques ». Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Gouvernement de l'Irlande du Nord, 2008é Site Web : <http://www.environ.ie/DOEI/DOEIPol.nsf/wvNavView/wwdPPPartnership?OpenDocument&Lang=en#I1>. [Accès le 10 Avril 2008].
- Granovetter, M., 1985. «Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol.91, p. 481-510.
- Granovetter, M., 1993. « The nature of Economic Relationships ». in R. Swedberg (Eds). «*Explorations in Economic Sociology* ». New York, Russell Sage Foundation, p. 3-41.
- Granovetter, M., 1994, «*Getting a Job: A Study of Contacts and Careers* ». (2<sup>ème</sup> édition). Chicago: University of Chicago Press.
- Grant T., 1996. « Keys to Successful Public-Private Partnerships ». *Canadian Business Review*, vol.23 (3), p.27-28.
- Gray, B. et D. J. Wood, 1991. «Collaborative Alliances: Moving From Practice to Theory ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27 (1), p. 3-22.
- Gray, B., 1985. «Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration ». *Human Relations*, vol. 38 (10), p. 915-936.
- Gulati R.,1995. « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances ». *Academy of Management Journal*, vol 38 (1), p 85-112.
- Hafsi, T., 2009. « Partenariats public-privé et management de la complexité : les nouveaux défis de l'État ». *Revue Française d'Administration Publique*, num 130, p. 337-348.
- Hafsi, T., F. Séguin, et J. M Toulouse, 2002. « Une typologie des transformations stratégiques ». in R. Jacob, A. Rondeau et D. Luc (Eds.). « *Transformer l'organisation* ». Collection Racine du Savoir, p. 8-14.

- Hall, E.T. et Hall, M.R., 1990. «*Understanding Cultural Differences*». Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Hall, E.T., 1960. « The Silent Language of Overseas Business ». *Harvard Business Review*, vol 38(3), p. 87-95.
- Hamel, G., Y. L. Doz, et C. K. Prahalad, 1989. «Collaborate with your Competitors and Win». *Harvard Business Review*, vol. 67, p. 133-139.
- Hammerschmid, G., 2005. «Le pénible parcours des partenariats public-privé en Autriche ». *L'Observatoire de L'Administration Publique Téléscope*, vol. 12 (1), p.65-79.
- HM Treasury, 2003. « *PFI: Meeting the Investment Challenge* ». London: The Stationery Office.
- Holland., C. P., 1998. «The Importance of Trust and Business Relationships in The Formation of Virtual Organization». in Sieber, P. et J. Griesse (Eds.). «*Organizational Virtualness*». Bern: Simoa Verlag, p. 53-64.
- Horwitz, A.V., 1990. «*The Logic of Social Control* ». New York: Plenum Press.
- Hosmer, L. T., 1995. «Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics ». *The Academy of Management Review*, vol. 20 (2), p. 379- 403.
- Hyman, D., 1993. « *Modern Microeconomics* ». Homewood: Irwin.
- Industrie Canada, 2009. Site web:  
<http://www.ic.gc.ca/app/ccc/srch/nvgt.do?lang=fra&prtl=1&sbPrtl=&estblmntNo=110620560000&profile=cmpltPrfl&profileId=903&app=sold> [Accès le 12 novembre 2009].
- Inkpen, A.C. et Currall, S.C., 2004. « The Co-evolution of Trust, Control and Learning in Joint Ventures». *Organization Science*, vol. 15(5), p. 586-599.
- Institut Économique de Montréal, 2003. « *Des services publics plus efficaces grâce au partenariat public-privé* ». Les notes économiques de l'Institut Économique de Montréal.
- Jamali D., 2004. « Success and Failure Mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insights from the Lebanese Context ». *The International Journal of Public Sector Management*, vol.17 (5), p. 414-430.

- Jarillo, C., 1988. « On Strategic Networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- Jimenez-Valencia, A. et Pasquero, J., 2005. « Explaining the Endurance of a Permanently Challenged Public-Private Partnership ». *The Journal of The Iberoamerican Academy of Management*, vol.13 (1), p. 49-62.
- Jimenez-Valencia, A., 2000. «La gestion d'un contrat de partenariat à long terme dans le domaine de l'énergie : le cas de Carbocol-Intercor (180-1998) ». Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.
- Jimenez-Valencia, A., 2004. « La gouvernance d'un partenariat public-privé dans un milieu sociopolitique turbulent: analyse d'un cas latino-américain ». *Management International*, vol.8 (4), p.59-76.
- Johnson-George, C. et W. Swap, 1982. «Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.43, p 1306-1317.
- Kanter, R.M., 1994. « Collaborative Advantage: the Art of Alliances ». *Harvard Business Review*, vol. 72 (4), p. 96-108.
- Karpik, L., 1998. «La confiance: réalité ou illusion? Examen critique d'une thèse de Williamson ». *Revue Économique*, vol. 49 (4), p. 1043-1056.
- Kautonen, T., 2006. « Trust as a Governance Mechanism in Inter-Firm Relations—Conceptual Considerations». *Evolutionary and Institutional Economics Review*, vol. 3 (1), p. 89-108.
- Kernaghan, K., 1993. « Partnership and Public Administration: Conceptual and Practical Considerations ». *Canadian Public Administration*, vol. 36 (1), p.57-76.
- Kernaghan, K., 1997. « Shaking the Foundation: New versus Traditional Public-Service Values » in M. Charih et A. Daniels (Eds.). « *Nouveau Management Public et Administration Publique au Canada* ». Toronto : Les Éditions de l'Institut d'Administration Publique du Canada, p. 47-68.
- Klijn E.-H. et G.t R. Teisman, 2000. « Governing Public-Private Partnerships: Analyzing and Managing the Processes and Institutional Characteristics of Public-Private

- Partnerships ». in S. P. Osborne (Eds.). « *Public-Private Partnerships : Theory and Practice in International Perspective* ». London: Routledge.
- Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T., Willmot, H., 2001. « Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust ». *Organisation Studies*, vol. 22 (2), p. 311-336.
- Koenig, C. et G. Van Wijk, 1992. « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance ». in A. Noel (Eds.). « *Perspectives en management stratégique* ». Paris : CETAI Economica.
- Lam, P. T., 1999. « A Sectoral Review of Risks Associated with Major Infrastructure Projects ». *Journal of Project Management*, vol. 7(2), p. 77-87.
- Lane, C. et R., Bachman, 2000. « *Trust Within and Between Organizations, Conceptual Issues and Empirical Applications* ». New York: Oxford University Press.
- Langley, A., 1999. «Strategies for Theorizing from Process Data ». *Academy of Management Journal*, vol 24(4), p. 691-710.
- Leclerc, J., Mai 2009. « Malte » dans *Aménagement linguistique dans le monde*, Québec, TLFQ, Université Laval, 11p. Site web : <http://www.tlfq.ulaval.ca/axl/europe/malte.htm> [Accès le 15 novembre 2009].
- Leclerc, M., 2008. «Les aspects juridiques des partenariats public-privé: quelques pistes de réflexion ». in M. Boisclair, et L. Dallaire (Eds.). « *Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique- Théorie et pratique* ». Les Presses de l'Université du Québec, p. 121-170.
- Leifer, R. et P. K. Mills, 1996. « An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control loss in Emerging Organizations ». *Journal of Management*, vol. 22, p. 113-137.
- Lewicki R. J. et B. B. Bunker, 1996. « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships ». in Kramen, R.M. et Tyler, D. R.. « *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research* ». Thousand Oaks: Sage, p. 114-139.
- Lewicki, R.J., D. J. McAllister et R. J. Bies, 1998. «Trust and Distrust: New Relationships and Realities ». *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 438-458.
- Lewis, J.D. et A. Weigert, 1985. «Trust as a Social Reality». *Social Forces*, vol.63, p. 967-985.

- Linclon, Y. S. et E. G. Guba, 1985. « *Naturalistic Inquiry* ». Newbury Park Sage.
- Livet, P. et B. Reynaud, 1998. « Organizational Trust, Learning and Implicit Commitment ». in N. Lazaric et E. Lorenz (Eds.). « *Trust and Economic Learning* ». Londres: Edward Elgar.
- Lowndes, V. et C., Skelcher, 1998. « The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance ». *Public Administration*, vol. 76, p. 313-333.
- Luhmann, N., 1979. « *Trust and Power* ». Chichester, Wiley.
- Mackintosh M., 1992. « Partnership: Issues of Policy and Negotiation ». *Local Economy*, vol.7 (3), p.210-224.
- Mangematin, V. et Thuderoz, C., 2003. « *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale* ». Paris : CNRS Éditions.
- Mangematin, V., 1999. « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend des conditions de production ». in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrison (Eds.). « *La confiance : approches économiques et sociologiques* ». Paris : Éditions Gaëtan Morin, p.30-56.
- Mayer, R.C., J. H. Davis et F. D. Schoorman, 1995. « An Integration Model of Organizational Trust ». *Academy of Management Review*, vol.20 (3), p. 720-734.
- Mazouz, B. et N. Belhocine, 2008. « Gérer l'interface politique, organisationnelle et économique des PPP ». in M. Boisclair, et L. Dallaire (Eds.). « *Les défis du partenariat dans les administrations publiques. Un regard systémique- théorie et pratique* ». Les Presses de l'Université du Québec, p. 173-200.
- Mazouz, B., J. Facal et J-M. Viola. 2008. « Public-private Partnership: Elements for a Project Based Management Typology ». *Project Management Journal*, vol. 39 (2), p. 98-110.
- McAllister, D.J., 1995. « Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59.
- McEvily, B., Perrone, V. et A. Zaheer, 2003. « Trust as Organizing Principle ». *Organization Science*, vol. 14 (1), p. 91- 106.
- McGregor, D., 1960. « *The Human Side of Enterprise* ». New York: McGraw Hills.

- McKnight, D. H., L. L. Cummings et N. L. Chervany, 1998. «Initial Trust Formation in New Organizational Relationships». *The Academy of Management Review*, vol. 23 (3). p. 473-490
- Merton, K., 1957. « *Bureaucratic Structure and Personality: Social Theory and Social Structure* ». New York: Free Press.
- Miller, R. et D.R., Lessard, 2000. «*The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks and Governance* ». MIT Press.
- Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International du Canada, 2009. Site web <http://www.international.gc.ca/world/embassies/factsheets/malta-FS-fr.pdf> [Accès le 15 Novembre 2009].
- Ministère du Transport du Québec, 2008. Site web : <http://www.mtq.gouv.qc.ca>. [Accès le 10 avril 2008].
- Ministère Français des Affaires Étrangères et Européennes, 2009. Site web [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo\\_833/malte\\_230/presentation-malte\\_1400/presentation\\_1076.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo_833/malte_230/presentation-malte_1400/presentation_1076.html) [Accès le 15 Novembre 2009].
- Mintzberg, H. 1990. « Le management. Voyage au centre des organisations ». Paris : les éditions d'organisation.
- Mistral, B., 1996. « *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order* ». Cambridge: Polity Press.
- Mjoen, H. et S. Tallman, 1997. « Control and Performance in International Joint Ventures ». *Organisation Science*, vol. 8 (3), p. 257-274.
- Mohr J. et R. Spekman, 1994. « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques ». *Strategic Management Journal*, vol.15 (3), p.135-152.
- Möllering, G., 2005. «The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others». *International Sociology*, vol 20(3), p.283-305.
- Morgan, R et Hunt, S., 1994. «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.



- Nathan, M. L. et I. I., Mitroff, 1991, « The Use of Negotiated Order Theory as a Toll for the Analysis and Development of an Interorganizational Field ». *Journal of Applied Behavioural Science*, vol. 27(2), p. 163-180.
- Navarro-Flores, O., E. Champion et G. Belem, 2004. « Formation sur la théorisation ancrée ». Cahiers de recherche de la Chaire Économie et Humanisme.
- Nielsen, B. B., 2004. «The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach ». *M@n@gement*, vol.7 (3), p. 239-256.
- Nijkamp, P., M., Van der Burch, et G., Vidigni, 2002. « A Comparative Institutional Evaluation of Public Private Partnerships in Dutch urban Land-Use and Revitalization Projects ». *Urban Studies*, vol. 39(10), p. 1865-1880.
- Niskanen, W., 1971. « *Bureaucracy and Representative Government* ». Chicago: Aldin-Atherton.
- Nooteboom B. et F. Six, 2003. «*The Trust Process in Organizations*». Edward Elgard Publishing.
- Nooteboom B., Berger, H. et Goorderhaven, N.G., 1997. « Effects of Trust and Governance on Relational Risk ». *Academy of Management Journal*, vol.40 (2), p.308-338.
- North, D.C., 1990. « *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* ». New York: Cambridge University Press.
- Norwegian Financial Mechanisms, 2006. Site web [http://www.eeagrants.org/asset/723/1/723\\_1.pdf](http://www.eeagrants.org/asset/723/1/723_1.pdf) [Accès le 10 septembre 2009].
- Oliver A. et M. Ebers, 1998. « Networking network studies: an Integrative Framing of Conceptual Dimensions in the Study of Interorganizational Relationships ». *Organization Studies*, vol.19 (Fall), p.549-583.
- Oliver C., 1990. « Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions ». *Academy of Management Review*, vol.15 (2), p.241-265.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2007. «*Privatisation in the Meda Region: Where Do We Stand?* ». Rapport de recherche num 261.

- Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE), 2003. « *Les partenariats public-privé dans le secteur de l'eau en zone urbaine* ». L'Observateur de l'OCDE.
- Osborn, R. et J. Hagedoorn, J., 1997. « The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks ». *Academy of Management Journal*, vol. 40 (2), p. 261-279.
- Osborne D. et T. Gaebler, 1992. « *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* ». Addison-Wesley Publishing Company.
- Osborne S. P., 2000. « *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective* ». New York: Routledge Publishing.
- Ouchi, W. G., 1980. « Markets, Bureaucraties and Clans ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.
- Ouchi, W.G., 1979. « A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms ». *Management Science*, vol. 25(9), p. 833-848.
- Park, R. E., 1967. « *On Social Control and Collective Behavior* ». Phoenix Books: The University of Chicago Press.
- Pasquero, J., 1990. « Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles. ». in Tessier, R. et Tellier, Y. (Eds). « *Changement planifié et développement des organisations : Priorités actuelles et futures* ». Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 73-112.
- Pasquero, J., 2003. « L'environnement sociopolitique de l'entreprise ». in Bédard, M. G. et Miller, R. (Eds). « *La direction des entreprises: concepts et applications* ». Montréal: Chenelière, p. 171-214.
- Pate, J. et Martin, G., 2003. « Confiance et contrat psychologique ». in Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Eds). « *Des mondes de confiance* ». Paris: CNRS Éditions.
- Pettigrew, A. M., 1992. « The Character and Significance of Strategy Process Research ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5-16.
- Pettigrew, A.M., 1979. « On Studying Organizational Culture », *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 570-581.

- Pfeffer J. et G. R. Salancik, 1978. « *The External Control of Organizations* ». New York: Harper and Row.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin, 1986. « The Project Implementation Profile: New Tool for Project Managers ». *Project Management Journal*, vol.17 (4), p.57-70.
- Pinto J. K. et D. P. Slevin, 1989. « The Project Champion: Key to Implementation Success ». *Project Management Journal*, vol. 20 (4), p.15-20.
- Pongsiri N., 2002. « Regulation and Public-Private Partnerships ». *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 15 (6), p.487-495.
- Powell, W. W., 1990. « Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization ». *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 295-336.
- Préfontaine L., L. Ricard et H. Sicotte, 2002. « *Nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics : constats et défis* ». Rapport présenté au CEFRIQ.
- Préfontaine, L., D. Skander et V. Ramonjavelo, 2009. « La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé ». *Revue Française d'Administration Publique*, num 130, p. 323-336.
- Public-Private Partnerships for the Urban Environment (PPPUE). Site web: <http://pppue.undp.org> [Accès le 01 avril 2008].
- Rainey H. G.; R. W. Backoff et C. H. Levine, 1976. « Comparing Public and Private Organizations ». *Public Administration Review*, vol.36 (2), p.233-244.
- Ramonjavelo V., Préfontaine L., Skander D. et Ricard L., 2006. « Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle ». *Revue Administration publique du Canada / Canadian Public Administration*, vol.49 (3), p.350-374.
- Reijniers J. J. A. M., 1994. « Organization of Public-Private Partnership Projects: the Timely Prevention of Pitfalls ». *International Journal of Project Management*, vol.12 (3), p.137-142.
- Rempel, J.K., J. G. Holmes et M. P. Zanna, 1985. « Trust in Close Relationships ». *Journal of Personality and social Psychology*, vol.49, p. 95-112

- Ricard, L. et J. Perrien, 1999. « Explaining and Evaluating the Implementation of Organizational Relationship Marketing in the Banking Industry: Clients' Perception ». *Journal of Business Research*, vol. 2 (45), p.199-209.
- Ring P. S. et A. H. Van de Ven, 1992. « Structuring Cooperative Relationships between Organizations ». *Strategic Management Journal*, vol.13 (7), p.483-498.
- Ring, P.S. et A.H. Van de Ven, 1994. « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships ». *Academy of Management Review*, vol.19, p. 90-118.
- Rotter, J. B., 1967. « A New Scale for The Measurement of Interpersonal Trust ». *Journal of Personality*, vol. 35, p. 651-665.
- Rotter, J. B., 1971. «Generalized Expectancies for Interpersonal Trust ». *American Psychologist*, vol. 26, p. 443-452.
- Rouchier, J., 2003. «Construire la confiance par l'échange pour les éleveurs transhumants du Nord-Cameroun : respect des normes et relations individuelles ». in Mangematin, V. et Thuderoz, C. (Eds). «*Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*». Paris : CNRS Éditions, p. 139-153.
- Rouse, J. E., 1990. « Perspectives on Organizational Culture: an Emerging Conscience for Public Administrators? ». *Public Administration Review*, vol. 50(4), p. 479-485.
- Rousseau, D.M., S. B. Sitkin, R. S. Burt et C. Camerer, 1998. «Not so Different after all: A Cross Discipline View of Trust». *Academy of Management Review*, vol.23, p. 393- 404.
- Sako, M., 1991. «The Role of Trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships». *Ricerche Economica*, p. 375-399.
- Schermerhorn, J. R., 1975. « Determinants of Interorganizational Cooperation ». *Academy of Management Journal*, vol. 18 (4), p. 846-856.
- Schneider, S. et J. L. Barsoux, 2003. « *Management interculturel* ». Publications Pearson Education.
- Séguin, F., 1991. « Le service au public : un changement stratégique important ». *Administration Publique Du Canada*, vol. 34 (3), p. 455-473.
- Sellers, M., 2003. « Privatization Morphs Into Publicization: Business Look a Lot Like Government ». *Public Administration*, vol. 81(3), p. 607-620.

- Seppanen, R., K. Blomqvist et Sundqvist, S., 2007. « Measuring Interorganizational Trust—A Critical Review of The Empirical Research in 1990–2003 ». *Industrial Marketing Management*, vol. 36, p. 249 - 265.
- Shapiro, D.L., B. H. Sheppard et L. Cheraskin, 1992. «Business on a Handshake ». *Negotiation Journal*, vol. 8 (4), p. 365- 377.
- Shepard, J. M., 1990. « *Sociology* ». West Publishing Company. Fourth Edition.
- Sheppard, B.H. et D.M. Sherman, 1998. «The grammars of Trust: a Model and General Implications». *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 422- 437.
- Sitkin, S. B. et Roth, N. L., 1993. « Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust ». *Organizational Science*, vol. 4, p. 367–392.
- Skander, D. et Préfontaine, L., 2006. « La collaboration dans le cadre des PPP : une perspective constructiviste ». *Les actes de la XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS).
- Skander, D. et Préfontaine, L., 2007. « Le PPP : une stratégie collaborative ou compétitive, un changement stratégique ou une interaction collaboration - compétition ? ». *Les actes de la XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS).
- Skander, D., et Préfontaine, L., 2009. « Effets de l'évolution des mécanismes de contrôle et de la confiance sur la dynamique collaborative dans le cadre des partenariats public-privé ». *Les actes de la XVIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS).
- Skander, D., Préfontaine, L. et Ferro, L. M., 2008. « L'évolution du contrôle exercé par les parties en fonction de la confiance dans le cadre des relations de partenariats public-privé ». *Les actes de la XVII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique* (AIMS).
- Strauss, A. et J. Corbin, 1990. «*Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* ». Sage Publications.
- Strauss, A. et J. Corbin, 1994. «Grounded Theory Methodology: An Overview ». in Denzin, N. K. et Y. S. Lincoln, (Eds.). «*Handbook of Qualitative Research* », p. 273-285.

- Strauss, A. et J. Corbin, 1998. «*Basics of Qualitative Research* ». CA: Thousand Oaks Sage (2<sup>ème</sup> édition).
- Strauss, A., 1987. «*Qualitative Analysis for Social Scientists* ». Cambridge University Press.
- Strauss, A., 1991. «*Creating Sociological Awareness: Collective Images and Symbolic Representations* ». New Brunswick: Transactions Publishers.
- Strauss, A., 1993. «*Continual Permutations of Action* ». New York: Aldine De Gruyter.
- Sullivan, T. J., 1998. «*Sociology: Concepts and Applications in a Diverse World* ». Allyn and Bacon. (4<sup>ème</sup> édition).
- Taylor, C., 1992. «*Grandeur et misère de la modernité* ». Québec : Les Éditions Bellarmin.
- The Nuance Group, Nuance Expands to Malta, 2005. Site web <http://www.thenuancegroup.com/media/mediareleases/press/main.asp?pressID=284> [Accès le 15 décembre 2009]
- Thévenet, M., 1986. «*Audit de la culture d'entreprise* ». Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Thévenot, L. et Boltanski, L., 1991. «*De la Justification : Les économies de la grandeur* ». Paris: Éditions Gallimard.
- Thompson, J.D., 1967. «*Organizations in Action* ». New York : Mc Graw-Hill Company.
- Thuderoz, C., Mangematin, V. et Harrison, D., 1999. «*La confiance: approches économiques et sociologiques* ». Paris: Éditions Gaëtan Morin.
- Trompeenars, F., 1993. «*Riding the Waves of Culture*». London: Nicholas Brealey.
- Vagen, S. et Huxham, C., 2003. «Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39(1), p. 5-31.
- Vella, L., 2008. « Part-time Employment and Social Legislation in Malta ». *Bank of Valetta Review*. Num 38.

- Vining A. R. et A. E. Boardman, 2008. « Public-private partnerships in Canada: Theory and evidence ». *Canadian Public Administration*, vol. 51 (1), p. 9-44.
- Waddock, S., 1989. « Understanding Social Partnerships: An Evolutionary Model of Partnership Organizations ». *Administration and Society*, vol. 21(1), p. 78-100.
- Waddock, S., 1991. « A Typology of Social Partnership Organizations ». *Administration and Society*, vol. 22 (4), p.480-515.
- Waldo, D., 1948. « *The Administrative State* ». New York: Holmes & Meir.
- Walker C. et A. Smith, 1995. « *Privatised Infrastructure: the BOT Approach* ». London: Thomas Telford.
- Widdus, R., 2001. « Public Private Partnerships for Health: Their Main Targets, Their Diversity and Their Future Directions ». *Bulletin of the World Health Organization*, vol. 79 (4), p. 713-720.
- Williamson, O. E., 1975. « *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* ». New York: The Free Press.
- Williamson, O. E., 1985. « *The Economic Institutions of Capitalism* ». New York: Free Press.
- Williamson, O. E., 1993. « Calculativeness, Trust and Economic Organization ». *Journal of Law and Economics*, vol. 36, p. 453- 486.
- Wilson, T. P., 1970. « Conceptions of Interactions and Forms of Sociological Explanation ». *American Sociological Review*, vol. 35(4). p.697-710.
- Wilson, W., 1887. « The Study of Administration ». *Political Sciences Quarterly*, vol.2 (2), p. 197-222.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B. et Nooteboom, B., 2005. «Trust, Contract and Relationship Development ». *Organization Studies*, vol. 26(6), p. 813-840.
- Yin, R. K., 2003. «*Case Study Research: Design and Methods* ». Sage Publications (3ème édition).
- Zaheer A.; B. McEvily et V. Perrone, 1998. « Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance ». *Organization Science*, vol.9 (2), p.141-159.

- Zaheer et Venkatraman, 1995. « Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of The Role of Trust in Economic ». *Strategic Management Journal*, vol.16 (5), p. 373-392.
- Zucker L. G., 1977. « The Role of Institutionalization in Cultural Persistence ». *American Sociological Review*, vol.42 (5), p.726-743
- Zucker, L. G., 1986. « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure: 1840-1920 ». in B. Staw et L. Cummings. « *Research in Organization Behaviour* ». Greenwich, CT: JAI Press, vol. 8, p. 53-111.